جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين
في منطقة حائل التعليمية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب
إبراهيم عبد الله الرشيدي

إشراف
الدكتور ملوح باجي الخريشا

رسـالة مقدمة لعـمادة الـدراسات العـليا
استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2010

الإهداء

إلى من علمني الصبر والوفاء ورسم لي بعد الله سـبحانه وتعـالى طريـق النجاح، والذي لم يبخل عليا بدعاء...... والدي العزيز حفظه الله.

إلى من الجنة تحت أقدامه إلى أرقى الناس وأصبرهم من علمتنـي المحبـة والرحمة وسقتني من ينابيع الحنان وكان دعائها في سفري و ترحالي عونا لي بعـد الله سبحانه وتعالى .....والدتي العزيزة أحسن الله عملها والبـسها ثـوب الـصحة والعافية.

إلى زوجتي الغالية أم سلطان وإلى أولادي سلطان وروان وسلمان وراكـان وعبد الله وأفنان الذين تحملوا ابتعادي عنهم وصبروا على ذلك, وكان ذلك عونا لي في إتمام هذه الرسالة جعلهم الله من عباده الصالحين وأنار لهم طريق الحق والعلـم والمعرفة.

إلى بقية أخواني وأخواتي وأصدقائي جمعيا ومن كان لي عونا طيلـة فتـرة دراستي ولا يتسع المقام بذكرهم وفقهم الله

إلى كل من ساندني في هذا العمل........

أهدي جهدي المتواضع

إبراهيم عبدا لله الرشيدي

الشكر والتقدير

يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل ووافر الاحترام والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور ملوح باجي الخريشا الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هـذه الرسـالة، وأمدها بفيض علمه حيث كان لتوجيهه وإرشاده الأثر الكبير في إنجاز هذه الرسالة .

كما أتقدم بالشكر الموصول إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقـشة هذه الرسالة وإثرائهم الدراسة بملاحظاتهم القيمة.

وكلمة شكر وعرفان إلى كل من قدم المساعدة

ليرى هذا الجهد المتواضع .

إبراهيم عبدا لله الرشيدي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل التعليمية في المملكة العربية السعودية

إبراهيم عبدالله الرشيدي

جامعة مؤتة، 2010

هدفت الدراسة إلى تقييم الإشراف التطوّري من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل التعليمية في المملكة العربية السعودية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في منطقة حائل التعليمية، البالغ عددهم (8000) معلم ومعلمة، تكوّنت عينة الدراسة من(724) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس تقييم الإشراف التطوّري وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تقييم المعلمين للأشراف التطوّري في منطقة حائل التعليمية جاءت بدرجة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.31) وجاءت مجالات الدراسة جميعها بدرجة متوسطة، وقد احتل مجال دور الإشراف التطوّري في تنفيذ المناهج الترتيب الأول في حين جاء مجال الإشراف التطوّري والعملية الإشرافية بالمرتبة الأخيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في جميع مجالات الدراسة تعزى لكل من الجنس والمؤهل والخبرة والتفاعل بينها ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المعلمين للأشراف التطوري تعزى إلى الخبرة (10 سنوات فأكثر)، والتفاعل بين الجنس والمؤهل العلمي على مجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم فقط. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: وضع برامج تطويرية للإشراف التطوري وتعميمها على المدارس, وعقد دورات تدريبية وورش عمل لتدريب المشرفين على تطوير مهارات الإشراف التطوري. إجراء المزيد من الدراسات حول الأشراف التطوري في مناطق أخرى في المملكة.

ABSTRACT

Assessing Developmental Supervision From The Point Of View Of Teachers In Hail Educational region In The Kingdom of Saudi Arabia

Ibrahim Abdullah Al-Rashidi

Mu`tah University, 2010

The study aimed at assessing the developmental supervision from the point of view of the teachers in Hail educational region in Saudi Arabia.

The population of the study consisted of the whole male and female teachers in public schools in Hail educational region (8000) male and female teacher.

The sample of the study consisted of (724) male and female teachers from the population of the study.

To achieve the goals of the study, a questionnaire was developed to measure the assessing of developmental supervision. The validity and reliability were checked.

The results indicated that the degree of teachers` assessing for developmental supervision in Hail educational region came at the middle degree as its average was (3,31) and the whole aspects of the study came at a middle degree. The results also indicated that there were significant statistical differences in teachers` assessing for developmental supervision attributed to experience and variable in favor of 10 years and more, and the interaction between gender and educational qualification on the field of developmental supervision only between the supervisor and teacher.

The study concluded with a number of recommendations: planning developmental programs for the developmental supervision and generalize them on schools.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

تعد دراسة الإشراف التربوي ضرورة ملحّة تتطلبها العملية التربوية في هذا العصر الذي يتسم بالتفجر المعرفي والتكنولوجي، فهو العنصر الرئيس والفعّال في عملية التقدم والتطور.

كما أن التطور الذي شهده النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية بمختلف مجالاته وما رافقه من تغيير في محتوى المناهج وأساليب التقويم وطرائق التدريس ووسائل التعليم، جراء التقدم العلمي والتكنولوجي والمعلوماتية أدى بالضرورة إلى حشد مختلف الجهود لتأهيل المعلم وإعداده الإعداد المناسب؛ لأدواره المتعددة في المنظومة التربوية الحديثة، ولذلك حرصت وزارة التربية والتعليم على تكريس كافة الجهود للنهوض بالأداء العلمي والمهني للمعلمين حتى يكونوا قادرين على مواكبة المستجدات في المنظومة التعليمية العالمية، لذلك كان لا بد من تطور الإشراف بشكل عام والإشراف التطوري بشكل خاص لما له من أثر واضح على معرفة ما وصل إليه المعلم السعودي من مواكبة لهذا التطور.

والإشراف كلمة ذات أصل لاتيني تعني متابعة ومراجعة نص ما لمعرفة مدى دقته والتزامه بالأصل، ثم تحّول المعنى ليشمل مفهوماً إدارياً يعني الضبط والتوجيه والمراقبة، وتعود البدايات الأولى لهذه الوظيفة الإشرافية إلى سنة (1709)، حيث تشكلت هيئة تزور مدارس ولاية بوسطن, هدفها متابعة سير المدارس, والتأكد من سلامتها وفعالية مدرسيها، وكان أوائل الأشخاص الذين مارسوا عملية الإشراف على المدارس وزراء وأشخاص مختارين، ومديرين ومواطنين متميزين، وكانوا يمارسون ضبطاً دقيقاً وتفتيشاً محكماً على المدارس، ويرى سبيرز (Spears) أن الإشراف حتى منتصف القرن التاسع عشر هو المحافظة على مستوى المدارس وعلى مدى التزامها بالمعايير الموضوعة، فالإشراف هو عملية المحافظة على الوضع الحالي وليس تطويره (عبيدات وأبو السميد، 2007).

وتعد عملية الإشراف التربوي من العمليات المهمة جداً في النظام التربوي وخصوصاً في عمليتي التعلم والتعليم التي تعني التواصل الفعال بين أربعة أطراف حساسة وأساسية هي: المشرف والمعلم والمدير والطالب هنالك علاقة وثيقة متينة تعمل لصالح العام في ثقة متبادلة بين الأطراف الأربعة جميعها يتحقق فيها تعليم وتعلم على مستوى تكون نتائجه أفواج الخريجين الذين يعملون بكل جهد لخدمة المجتمع (مدانات وكمال، 2002).

لقد مر الإشراف التربوي خلال تاريخه بوصفه عملية مساندة لعمل المعلم والمدرسة بتطور كبير في مفهومها حيث أصبح في العصر الحالي خدمة متخصصة تهدف إلى الارتقاء بنوعية التعليم من خلال توفير أفضل الظروف التي تمكن المعلمين وغيرهم من أطراف العملية التعليمية من القيام بأدوارهم بشكل فعّال، والإشراف التربوي مفهوم حديث نسبياً، وقد حصل تطور في هذا المفهوم كبقية المفاهيم التربوية الأخرى التي تنمو وتتطور، ولذلك فإن مفهوم الإشراف أخذ جانباً مختلفاً في تعريفه من قبل الباحثين, والدراسات التي أجريت حوله، حيث اختلفت آراء المربين حول تحديد مفهومه؛ نظراً لاختلاف نظرتهم إليه وفهمهم له، مما أدى إلى خضوع العملية الإشرافية لمراجعات مستمرة في ضوء التجديدات التربوية في المجتمع (إبراهيم، 1994).

ويحتل الإشراف التربوي مكانةً عالية في العملية التربوية في المملكة العربية السعودية؛ لأنه القناة التي ينفذ من خلالها واقع التربية والتعليم، ولذا كان أهم حلقة في سلسلة تنظيم التعليم, ففي مرحلة الإشراف يتم وضع الخطط والسياسة التعليمية موضع التنفيذ وبالتالي فإن المشرف يمتلك مفتاح نجاح هذه الخطط والسياسات، كما يعمل الإشراف التطوري على توفير المناخ المناسب لجميع محاور العملية التعليمية لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة (بابطين، 2004).

ولقد ظهر نوع من الإشراف التربوي وهو الإشراف التطوري على المستوى التنظيري في الثمانينات، على يد كارل جليكمان(carlc Glickman) وتلاميذه في الولايات المتحدة، إلا أن معظم الدراسات الميدانية ذات الصلة قد أجريت في التسعينيات وما زالت تجري حتى الآن، ومع أنه يمكن تلخيص الإشراف التطوري بأنه: الإشراف الذي يراعي الاحتياجات الفردية للمدرس، ولا يتعامل مع المدرسين

وكأنهم في مستوى واحد، إلا أن تطبيقه يحتاج إلى فهم للأسس الفكرية التـي قـام عليها هذا النموذج وإلى استيعاب لخطاطه التطبيقية (عطاري وعيـسان ومحمـود، 2005).

يؤدي الإشراف التربوي وظيفته ويحقق أهدافه لذا كان لا بد من وجود المعلم الكفؤ الذي يتميز بكفاءة عالية في ممارسة كفايات التدريس، والمدير المتميز الـذي يطبّق المبادئ الإدارية الفعالة للوصول إلى الهدف الرئيسي للمؤسسة التعليمية, وهو إنشاء جيل واعٍ وقوي، لذلك ارتأى الباحث دراسة هذا الموضوع الهام في العمليـة التربوية.

2.1 مشكلة الدراسة:

يعد الإشراف التربوي من أهم العمليات التربوية، وذلك لأهميته في تحـسين أداء المعلم، إذ يعد المعلم من أهم المدخلات الأساسية للعملية التعليمية التعليمة، حيث أن له الدور الرئيس في تحديد نوعية الخريجين، فالمعلم الناجح يمكن أن يحدث أثراً ملموساً, حتى في حال ضعف المدخلات الأخـرى كالمنـاهج والأبنيـة المدرسـية والموارد المالية، ولذلك فقد اهتمت الدول المتقدمة بإعداده إعـداداً تربويـاً سـليماً، وعنيت بإشباع حاجاته الأساسية عناية فائقة، وهكذا أحدثت التربية عندهم تقدماً في مختلف مجالات الحياة (أبو زيد، 2008).

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات التي تناولـت الإشـراف التربوي, وكذلك من خلال عمل الباحث وخبرتـه فـي مجـال الإدارة واحتكاكـه بالمشرفين التربويين, تلمس الباحث أن هناك حاجة إلى تطوير الإشراف واسـتخدام أساليب حديثة في الإشراف التربوي, وتقييم الأساليب الإشرافية التربويـة المطبقـة كالإشراف التطوري, وهذا ما أشارت إليه دراسة (الراشد,1991) ودراسة(البابطين، 1994).

بذلك نرى ما للمعلم من أهمية كبيرة في مجتمعه، ونرى مدى أهمية الإشراف على المعلمين والمديرين، حيث لاحظ الباحث ومن خلال عمله مديراً فـي إحـدى مدارس منطقة حائل ضرورة دراسة وتقييم الإشراف التطوري في مـدارس هـذه

المنطقة ومحاولة تنميته, لما له من أهمية كبيرة ولما يعانيه الإشراف من مشكلات وتقصير من قِبل المشرفين، ولقد جاءت هذه الدراسة للوقوف على تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية.

3.1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم إطار نظري حول موضوع الإشراف التربوي بشكل عام, والإشراف التطوري بشكل خاص.
2. معرفة درجة تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل التعليمية.
3. معرفة إذا ما كان هناك اختلاف في درجة تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل التعليمية باختلاف النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

4.1 أسئلة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل التعليمية؟
2. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل التعليمية باختلاف النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

5.1 أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. قد تساعد في الكشف عن تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل في المملكة العربية السعودية.

2. من المؤمل أن تساعد المشرفين التربويين على تحسين أدائهم وقدراتهم في عملية الإشراف المطلوب تحقيقها.
3. تساعد القائمين على برامج الإشراف التربوي في الكشف عن أهم جوانب القوة والضعف لدى المشرفين التربويين في منطقة حائل التعليمية في المملكة العربية السعودية.
4. إفادة الباحثين وطلبة الدراسات العليا من نتائجها.
5. استفادة أصحاب القرار وراسمي السياسة التربوية في وزارة التربية والتعليم من درجة تقييم هذا النوع من الإشراف التربوي.

6.1 التعريفات الاصطلاحية الإجرائية:

الإشراف التربوي: هو عملية فنية تهدف إلى تحسين التعليم والتعلم من خلال رعاية وتوجيه وتنشيط النمو المستمر لكل من الطالب والمعلم والمشرف، وأي شخص آخر له أثر في تحسين العملية التعليمية فنياً كان أم إدارياً (المقوشي، 2003)، ويقاس لغايات هذه الدراسة من خلال استجابات المعلمين على الاستبانة الخاصة بها.

الإشراف التطوري: هو أحد أنواع الإشراف والذي يقوم على أن هناك عاملين أساسيين يؤثران على أداء المشرف وتعامله مع المعلم وهما نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعاته حولها وصفات المعلم (Daresh & Playko, 1995) ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال الأداة التي أعدت لذلك.

7.1 تعريف مجالات الاستبيانة إجرائيا:

1- **إدارة وتنظيم الإشراف التطوري**: هي مدى وجود تنظيم وتخطيط لعملية الإشراف التطوري، بما يضمن سير العملية الإشرافية بنجاح. ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الاستبانة المعدة لغايات إجراء هذه الدراسة.

2- **الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم**: قدرة الأشراف التطـوري علـى تحديد العلاقة بين المشرف والمعلم. ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المبحوث على الاستبانة المعدة لغايات إجراء هذه الدراسة.

3- **الإشراف التطوري والعملية الإشرافية**: التناسق بين عملية الإشراف التربوي بشكل عام وعملية الإشراف التطوري. ويعرف إجرائياً بأنه الدرجـة التـي يحصل عليها المبحوث على الاستبانة المعدة لغايات إجراء هذه الدراسة.

4- **دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج**: قدرة عملية الإشراف التطـوري على المساعدة في إعداد المناهج المدرسية التي تدرس للطلبة لرفع مـستوى تعليمهم. ويعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليهـا المبحـوث علـى الاستبانة المعدة لغايات إجراء هذه الدراسة.

تقييم الإشراف التطوري: ويعرف ساندرز (Saunders,1999) التقيـيم بأنـه مقارنة بين الأداء والمعايير الثابتة وإصدار حكم في ضوء تلك المعـايير, ويقـاس التقييم في هذه الرسالة بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب في استجابته على أداة الدراسة.

منطقة حائل: منطقة إدارية سعودية، نشأت عام 1340هـ ـ أثنـاء تأسـيس المملكة العربية السعودية وتتبع وزارة الداخلية السعودية، تقع شمال غرب المملكـة العربية السعودية وتبلغ مساحتها 125،000كم ويبلغ عدد سكانها 527،000 نسمة، ويوجد بها ثلاث محافظات هي محافظة الغزالة ومحافظة بقعاء ومحافظة الشنان.

8.1 حدود الدراسة:

تتحدد إمكانية نتائج هذه الدراسة في ضوء المحددات التالية:

1. المحددات المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في منطقة حائل التعليمية فـي المملكة العربية السعودية.
2. المحددات الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسـي (2010/2009).
3. تتحدد نتائج الدراسة بصدق الأداة وصدق المستجيبين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

يتضمن هذا الفصل عرضا لأهم ما كتب عن الإشراف التربوي والإشراف التطوري في الأدب النظري، كما اشتمل على بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي درست الموضوع، وفيما يلي عرضا لذلك.

مفهوم الإشراف التربوي:

لقد حدث تطور في مفهوم الإشراف التربوي خلال العقدين الأخيرين، شأنه في ذلك شأن كثير من المفاهيم التربوية التي تنمو وتتطور نتيجة الأبحاث والدراسات والممارسات التربوية، خاصة بعد أن كشفت هذه الدراسات والأبحاث عن قصور الأنماط السابقة للإشراف التربوي (التفتيش، التوجيه)، من هذه التعريفات: "الإشراف التربوي هو عملية فنية شورية قيادية إنسانية شاملة، غايتها تقويم وتطوير العملية التعليمية والتربوية بكافة محاورها" (الإدارة العامة للإشراف التربوي، 1429هـ).

ويعرفه سيرجيوفاني وستارات (Sergiovanni & Starratt, 1971) بأنه: "عملية يستخدمها أولئك المسؤولون في المدارس عن تحقيق جانب من أهداف المدرسة، والذين يعتمدون مباشرة على الآخرين لمساعدتهم في تحقيق هذه الأهداف.

كما عرف(السعود، 2007) الإشراف التربوي بأنه:"هو جميع النشاطات التربوية المنظمة التعاونية المستمرة، التي يقوم بها المشرفون التربويون ومديرو المدارس والأقران والمعلمون أنفسهم، بغية تحسين مهارات المعلمين التعليمية وتطويرها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التعليمية-التعلمية".

ويعرف (حسين وعوض الله، 2006) الإشراف التربوي بأنه نـشاط علمـي منظم تقوم به سلطات إشرافية على مستوى عالٍ من الخبرة في مجـال الإشـراف يهدف إلى تحسين العملية التعليمية ويساعد في النمو المهني للمعلمين من خلال مـا تقوم به تلك السلطات من الزيـارات المـستمرة للمعلمـين وإعطـائهم النـصائح والتوجيهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم.

ويعد الإشراف التربوي الحديث عملية ديمقراطية، فنية، قيادية، إنسانية، ومنظمة وشاملة ومستمرة، وسيلتها الاتصال بأنواعه المختلفة، وغايتها تطوير العملية التعليمية التعلمية من خلال التفاعل الفعال بين المشرف التربوي ومدير المدرسة كمشرف مقيم، والطالب كمحور للعملية التعليمية التعلمية، والمعلم كمحرك لذلك المحور وكمنفذ للخطة التدريسية، فهو عملية ديمقراطية قائمة على الاحترام المتبادل وعلى الالتزام الأخلاقي بالعمل بعيداً عن الإكراه والتسلط وفي أجواء تمنح فيها الفرص للحوار والمناقشة والإبداع (عايش، 2007).

كما يمكن تعريفه بأنه جهد لإثارة وتنسيق وتوجيه نمو المعلمين فردياً وجماعياً، من أجل فهم أفضل، وأداء أكثر فعالية لكافة وظائف التعليم ليكونوا أفراد أو مجموعات أكثر قدرة على إثارة وتوجيه النمو المستمر لكل طالب من أجل مشاركة ذكية غنية في المجتمع (ربيع وبشير، 2008).

ويمكن القول أن عملية الإشراف التربوي هي عملية تربوية متكاملة، تهتم بالمناهج، وطرق التدريس، وأساليب التعلم والتعليم، والتقويم، كما تهتم بزيادة فعالية التعليم.

أهمية الإشراف التربوي:

تفرض طبيعة المرحلة الحالية والمستقبلية وما تشهده من تغير سريع أن يستجيب الإشراف التربوي للتحديات ويواكبها بخطة تطويرية شاملة تتمحور حول ما يلاءم متطلبات التطوير من أدواره المنتظرة منه، ويتمثل أبرزها فيما يلي:

1. تهيئة الميدان التربوي للإيمان بحتمية التغيير الإيجابي قاعدة للتطوير، والاستجابة الفاعلة المتفاعلة معه.
2. تغيير الاتجاهات السلبية لدى بعض القيادات التربوية والمعلمين والطلاب نحو التغيير في العمل التربوي والتعليمي.
3. تهيئة المتعلم والمعلم لمواجهة تحديات العصر وفق منظومة قيمية إسلامية أخلاقية متكاملة.
4. مواكبة التطوير المتسارع في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وتوظيفها بفعالية (الإدارة العامة للإشراف التربوي، 1429).

أهداف الإشراف التربوي:

لقد بين (الصمادي، 2006) أهداف الإشراف التربوي كما يلي:

1. عقد لقاءات دورية بين المشرف والمعلمين لإجراء تحليل موضوعي وعلمـي للأهداف، ويتضمن ذلك توحيد الفكر بين المعلمين وتحديد مـصادر اشـتقاق الأهداف .
2. صياغة وتحديد الأهداف من قبل المشرف والمعلمين معاً، ثم كتابتها.
3. تدارس الإمكانيات المادية والبشرية الكفيلة بمـساعدة المعلـم علـى تحقيـق الأهداف، ومعرفة ملائمتها للأهداف.
4. تحديد مستويات التمكّن التي تعد معاييراً تستخدم في الأحكام علـى أداء كـل معلم.
5. التخطيط الجيد لأساليب الملاحظة، ويقتضي ذلك معرفة دور كل مـن المعلـم والمشرف وجمع معلومات اللازمة لتحقيق الأهداف.
6. تقويم عمليات التخطيط والتوجيه للمشرف.
7. متابعة وملاحظة المعلم بعدد من اللقاءات.
8. مراجعة الأهداف، ويتم في ذلك حالة عدم تحقق الأهداف، بحيث يتم التأكد من مستويات التمكن ومدى شمولية الأهداف ثم إدخال تعديلات عليها ومـن ثـم تكرار ما سبق.

وظائف الإشراف التربوي:

يتمثل الهدف الرئيسي من الإشراف التربوي في تحسين العمليـة التعليميـة التعلمية, وتتعد وظائف الإشراف التربـوي التـي ركـز عليهـا الأدب التربـوي ومنها(صبح,2005):

1- مساعدة المعلمين فنيا في كل ما يتعلق بالعملية التربوية، ومتابعـة وتقـويم مختلف جوانب هذه العملية، والتدريب في أثناء الخدمـة، والحـث علـى التجريب والبحث والاطلاع، وإجراء الدراسات والأبحاث**.**

2- التخطيط والتنظيم، والتدريب والتوجيه، والتحفيز، والتقييم والمتابعة**.**

3- الإشراف على النمو المهني للمعلمين، والعمـل علـى تطـوير المنهـاج، والإشراف على طرق التعليم وأساليبه، وتقويم العملية التعليميـة, وتقـديم التسهيلات ,وتوفير مواد التعليم، وتطوير العلاقات بين المعلمين.
4- تحسين بيئة التعليم الصفية، وتحسين المنهاج وتطويره، وتنمية المعلمين في أثناء الخدمة.
5- تزويد الميدان بالقيادة التربوية القادرة على خلق طرق فعالة للعمـل مـع المعلم، وعلى تحسين وتطوير فرص تعليمية فعالة.
6- تطوير معايير خاصة للفاعلية، وتقويم المعلمين، وملاحظة التدريس وتقويمه, وتنظيم البرامج التعليمية.

وعملية تطوير المنهاج بجميع مكوناته، وتدريب المعلمين في أثناء الخدمة، ومساعدة المعلمين على توفير كل ما تتطلبه العملية التعليمية، والمساعدة في بناء القادة التربويين القادرين على حمل أمانة التعليم وتطويره، وتقييم العملية التعليمية التعليمة من جميع جوانبها، والبحث والتجريب وإجراء الدراسات وتشجيع المعلمين عليها تعد من أهم وظائف الإشراف التربوي وأكثرها شيوعا والتي تعمل بمجملها على تحقيق الهدف من العملية الإشرافية.

مشكلات الإشراف التربوي:

هناك مشكلات تتصل بصفة مباشرة أو غير مباشـرة بالأوضـاع الإداريـة السائدة في النظام التربوي، ووجود هذه المشكلات قد تـسبب صـعوبات للعمليـة التعليمية في سيرها لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، ومن بين المشكلات الإشرافية التي يجدر ذكرها بهذا الصدد ما يلي (نبراي، 1999):

1. النقص في الوسائل وفي إمكانات العمل المتاحة للمشرفين، يلاحظ في معظم البلدان النامية أن المشرفين التربويين يعانون من عدم توافر وسائل النقل من وإلى المدارس التي يقومون بالإشراف عليها بالإضافة إلى عدم توافر وسائل الاتصال الحديثة بصورة كافية مثل: التلفون أو الراديو وما إلى ذلك.
2. كثرة المهام الإشرافية وكثرة المعلمين المسؤول عنهم مشرف واحد.

3. تشابك العلاقات بين المشرف والمعلم، بين المشرف والمدير وبين الإشـراف والإدارات الأخرى، فالعملية التعليمية والتعلمية يمكن أن تسير سيراً حسناً أو تتعثر، حسبما يسود المدرسة من علاقات اجتماعية بين سكانها المكون مـن الطلبة والمدرسين والعاملين والإداريين، وكذلك بالنسبة للعلاقة بـين مـدير المدرسة ومدير المنطقة التعليمية وموظفي مكاتب وزارة التربيـة والتعلـيم الآخرين.
4. المشكلات الفنية مثل: صعوبة التقويم الموضوعي، واختلاف أساليب العمـل بين المشرفين، حيث يرى بعض المشرفين أن الأساليب الإشرافية المباشـرة أفضل من غير المباشرة، وبالعكس.
5. الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمشرفين.
6. عدم قابلية بعض المشرفين للتطور وعدم إقبالهم على الجديد.

وقد يواجه الإشراف التربوي، شأنه شأن عناصر النظام التربوي الأخرى، بعض المشكلات التي تختلف في عددها وحدتها من نظام تربوي إلى آخر، وغني عن القول أن هذه المشكلات يمكن أن تقف حائلاً دون تحقيق المشرف التربوي لأهدافه في تطوير التدريس، وتحسين مهارات المعلمين التعليمية، وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود ثماني مشكلات، وقد أوردها (السعود، 2007) على النحو التالي:

1. غياب الهوية المهنية: وتعني عدم الاعتراف بالإشراف التربوي كمهنة مثـل غيرها من المهن، وعدم وجود وصف واضح لخصائص المشرف التربـوي وأنواع السلطة التي يملكها –إن وجدت- ومسؤولياته، وتبـرز حـدة هـذه المشكلة عندما تصر بعض مديريات التربية والتعلـيم علـى أن الإشـراف التربوي هو من مهام مدير المدرسة بصفته مشرفاً تربوياً مقيماً، وبالتالي فلا حاجة أصلاً لوجود المشرف التربوي.
2. غياب الإطار المرجعي: وهي وليدة غياب الهوية المهنية، وبالتحديـد عـدم وجود وصف واضح للعمل، أي ما الذي يتعين على المشرف عملـه، ولمـا

كانت مهام المشرف غير محددة، كان من العسير متابعة عمله وتقييمـه، إذ ليس من معيار يرجع إليه لتقييم العمل.

3. صعوبات التسلسل الهرمي: إذ إن المشرف قد يصنف أحياناً مـع الإداريـين بصفته قائماً بأعمال تقييميه للمعلمين وهذه من اختصاصات الإدارة، وأحيانـاً يصنف مع المعلمين بصفته قائماً بأعمال فنية تستهدف مساعدة المعلمين فـي الأمور الفنية وتطوير مهارات العمل.
4. التعارض مع دور مدير المدرسة: إذ إن المهام الكبـرى لعمـل المـشرف التربوي تتعارض مع مهام مدير المدرسة وخصوصاً فـي مجـالات تقيـيم المعلمين وعلاوة الجدارة والاستحقاق والتثبيت الوظيفي والترقية.
5. غياب نظام الحافز: إذ لا يوجد لهذه الوظيفة أية حوافز مادية على غرار تلك التي تعطى للمعلمين أو المديرين المتميزين، والأهم من ذلك غيـاب نظـام الحوافز المعنوية والتي قد تعني للمشرف أحياناً أكثر بكثير مـن المكافـآت المالية.
6. المواجهة مع المعلمين: إذ غالباً ما يصطدم المشرف بأنمـاط مختلفـة مـن المعلمين, فمنهم العنيد ومنهم اللامبالي ومنهم الكسول ومنهم العدواني، ومنهم من يرفض التعاون ومنهم من يدفعه حماسه الزائد إلى التجديد فـي العمـل وتطويره دون الرجوع إلى المشرف.
7. ارتفاع حجم الصف: إذ إن معدل حجم الصف هو (36) طالباً، وهذا يقلل من التفاعل الصفي، ويحرم كثيراً من الطلاب فرصة السؤال أو إعـادة الـسؤال مما ينعكس على أداء المعلم، وبالتالي تقبـل المعلـم لاقتراحـات المـشرف الجديدة.
8. علو توقعات المجتمع: إذ إن المجتمعات العلمية زادت من اهتمامها بمـسألة التعليم في ضوء زيادة نسبة الضريبة الخاصة به، وبـدأت قـضايا التعلـيم وتحسين نوعيته تناقش عبر وسائل الإعلام المختلفة، وهذا حمّـل المـشرف التربوي، كأحد عناصر العملية التربوية، مسؤولية إحداث نقلة نوعيـة فـي التعليم.

مراحل الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية

لقد مرت عملية الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية خلال أربعة عقود بخمس مراحل ذكرتها وزارة التربية والتعليم السعودية فـي دليـل المـشرف التربوي(2005) الموزع في إدارات التربية والتعليم بالمحافظات وهـذه المراحـل هي(منعم, 2006):

المرحلة الأولى: وهي مرحلة التفتيش وبدأت هذه المرحلة في عام 1378هـ, وقـد عنيت هذه المرحلة بالجوانب التوجيهية والتقويمية كما عنيت بالتقويم من خلال أثر المعلم في طلابه.

المرحلة الثانية: التفتيش الفني وذلك في عام 1384هـ وذلك للتركيز على الـصفة العملية في عملية التفتيش، ولقد شملت مهام المفتش في هذه المرحلـة دراسـة المناهج ومراجعة المقررات الدراسية، وحصر الزيارة والعجز فـي المعلمـين والكتب والاحتياطات في المعامل وغيرها.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التوجيه التربوي، وذلك في عام 1387هـ وقد عمدت الوزارة إلى هذا الاختيار تفاديا لمسمى مفتش الذي يعني البحث عن الأخطـاء، وفي هذه المرحلة توقفت جولات الموجهين التربويين العاملين في الوزارة، وفي المناطق التعليمية، وكان الهدف من ذلك تحويل الزيارة التقليديـة إلـى خبـرة تربوية متبادلة بين الموجهين العاملين، وتـشجيع فـرص الابتكـار ومعالجـة المشكلات، وتوفير وقت للبحث والدراسة.

المرحلة الرابعة: وبدأت هذه المرحلة بحلول عام 1389ه, فصدرت تعليمات تؤكـد أهمية زيارة موجهي الوزارة والمناطق التعليمية للمدارس للاطمئنان على حسن الأداء والسلوك والمواظبة واستقرار الدراسة، واكتمال عدد المعلمين والإداريين و مدى تطبيق الأنظمة التربوية والتعليمات واللوائح.

المرحلة الخامسة: وهي مرحلة الإشراف التربوي، وذلك في عام 1416هـ ـ حيـث أصبحت مهام المشرف التربوي تنصب على العملية التربوية بمفهومها الواسـع، وإطار تنفيذها بعناصرها المختلفة البشرية والمادية، وقد قال الإشـراف التربـوي بمهامه الجديدة من قيمة الزيارة الصفية المفاجئة، وأصبح يحدد موعدها مـسبقا،

كما وأصبحت عملية تقويم نفسه وفق معايير محددة يتفق عليها مع المشرف مسبقا قبل الدخول إلى غرفة الصف، كما أصبح للدروس التوضيحية والزيارات التبادلية واللقاءات الجماعية، والنشرات التربوية، والمشاغل التربوية، والتدريب الإشرافي أهمية أكبر من الزيارة الصفية وانحسر دور التفتيش إلى غير عودة في مـدارس المملكة بفضل الطموحات الشجاعة, والتطلعات الصادقة لمواكبة الأمم المتقدمة في نشر التعلم, وتهيئته لكل راغب، وتحقيق التربية التي هي ثمرة العلم وخلاصته في إيجاد مجتمع متسلح بالعلم.

أنواع الإشراف التربوي:

الإشراف التفتيشي أو التسلطي أو الاستبدادي:

يعد هذا النوع بأقدم أنواع تصنيف الإشراف التربوي، وينطوي على فكـرة معناها أن الرئيس الأعلى في السلم الوظيفي هو ذلك الشخص الذي يعرف الجـواب لكل سؤال، وفيه يرى المشرف نفسه أنه هو وحده المسئول عما يجب أن يقوم بـه المعلم داخل الصف، حيث يضع المخططات والمقترحات، ثـم يطالـب المعلمـين بتنفيذها دون أن يسمح للمعلمين بالمـشاركة فيهـا، أو مناقـشتها وإبـداء الـرأي فيها(الإبراهيم, 2002).

ويتمثل النقد الموجه لهذا النوع من الإشراف افتراضه وجود طريقة معينة للتعليم تعرف بأنها أفضل الطرق التي يستطيع المشرف بما لديه من معلومـات أن يوجـه المعلم، وهذا الاعتقاد ليس صحيحا، فليس هناك طرق معروفة ومحددة ثابتة يمكـن اعتبارها أحسن الطرق في التعليم لذا فهذا النوع:

1- يعطي طرقا تربوية جامدة وتعليم صارم.

2- لا ينمي المبادأة والابتكار في التدريس

3- يهتم بالجانب المعرفي للتلاميذ على حساب الوجداني

الإشراف العيادي (الإكلينيكي):

ظهر هذا الاتجاه على يد جولد هامر وموريس كوجان وروبرت أندرسن الذين عملوا في جامعة هارفرد في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات الميلادية، وقد جاءت تسميته نسبة إلى الصف الذي هو المكان الأصلي للتدريس، وهو يركز

على تحسين عملية التدريس في الصف، معتمدا على جمع المعلومات الدقيقة عن سير عملية التدريس في الصف.

وقد كان الهدف الرئيس من عملية الإشراف الصفي منح المعلم الفرصة لينال تغذية راجعة تمكنه من تطوير مهارات التدريس التي لديه.

ويحتاج الإشراف الصفي إلى وجود ثقة متبادلة بين المشرف (أو المدير) وبين المعلم. إذ أنه لا بد من المشاركة الفاعلة من المعلم، بحيث يتفق هو والمشرف على السلوك المراد ملاحظته، ويقومان بتحليل المعلومات الملاحظة ودراسة نتائجها، ودون تلك الثقة المتبادلة والتعاون لا يمكن أن يحقق الإشراف الصفي هدفه. وهذا من جملة الانتقادات التي وجهت لهذا النوع من الإشراف، فتلك الثقة وذلك التعاون لا يمكن الجزم بوجودهما في كثير من الأحيان (العبد الكريم، 2009).

ويهدف الإشراف العيادي إلى تحسين الممارسات التعليمية الصفية للمعلمين، ويركز على تسجيل كل ما يحدث داخل غرفة الصف من أقوال وأفعال تصدر عن المعلم أو التلاميذ في أثناء تفاعلهم في عملية التدريس، ثم تحليل ذلك السلوك في ضوء علاقة الثقة والزمالة بين المشرف والمعلم بهدف تحسين تعلم التلاميذ عن طريق تحسين الممارسات التعليمية للمعلم(صبح,2005).

الإشراف التنوعي:

يرجع تطوير هذا النمط إلى آلان جلاتثورن، ويقوم على فرضية بسيطة وهي أنه بما أن المعلمين مختلفين فلا بد من تنوع الإشراف، فهو يعطي المعلم ثلاثة أساليب إشرافية لتطوير قدراته وتنمية مهاراته ليختار منها ما يناسبه، وقد يكون هناك تشابه بينه وبين الإشراف التطوري، إلا أن الفارق بينهما هو أن الإشراف ألتنوعي يعطي المعلم الحرية في تقرير الأسلوب الذي يريده أو يراه مناسبا له، في حين أن الإشراف التطوري يعطي هذا الحق للمشرف (البابطين، 2004).

الإشراف بأسلوب الفريق:

هو نشاط فيه أطراف العملية التربوية لتحسين الأداء وبالتالي تحسّن الناتج التعليمي، كأن يتفق معلمو إحدى المواد بمساعدة المشرف التربوي أو مدير المدرسة على العمل لتحسين أدائهم، وذلك بوضع خطة يتم خلالها ملاحظة سلوك التدريس

عن طريق تبادل الخبرات لرصد الايجابيات وتعزيزها والسلبيات للـتخلص منهـا (الحلاق,2008), وتشير إلى أنه يقوم على خطوات هي:

1 التخطيط المشترك: حيث يلتقي أعضاء الفريق، ويحدد كل واحد منهم حاجة أو المهارة التي يرغب في تطوير أداءه بها، مثل التفاعل الصيفي، توظيف الوسائل المعينة، توظيف التعليم الزمري.

2 التنفيذ: حيث يقوم أحد المعلمين بتنفيذ الموقف المتفق عليه بينما يتولى الآخرون عمليات الملاحظة.

3 المناقشة: بعد الانتهاء من مشاهدة الموقف يختار أعضاء الفريق واحـدا مـنهم ليتولى قيادة عملية النقاش مع مراعاة أن يسود الاجتمـاع جـو مـن المـودة والاحترام المتبادل.

4 التوصيات والمقترحات: بعد المناقشة الموقف الذي تمت مشاهدته يقوم أعضاء الفريق بتبادل الآراء والخبرات وصياغة مقترحات تهدف إلى تذليل الصعوبات التي واجهت الموقف الصفي لتحسينه.

الإشراف التشاركي

يعتمد هذا النوع من الإشراف على نظرية النظم التي تتألف العملية الإشرافية فيها من عدة أنظمة مستقلة، ويؤثر ويتأثر بعضها بالبعض الآخر. أما دور المشرف في هذا النوع من الإشراف فيمكن اعتباره دورا تعاونيا، لأنه يعتمد على التنسيق والتفاعل ما بين المشرف والمعلمين بهدف دعم آرائهم وقيمهم للنهوض قدما بعملية التدريس. كما ويهتم هذا النوع من المشرفين بالبحوث الإجرائية ويحبذ التعاون مع المعلمين في كل ما من شأنه أن يساعد في تحديد مشكلة البحث، وصياغة الفروض، واختبارها واستخلاص نتائجها، ثم التوصل إلى استنتاجات بشأنها. وعليه فأن الدور الذي يلعبه المشرف في هذا النوع من الإشراف يشبه الدور الذي يقوم به الباحث الميداني في حقول البحث العلمي(محاسنه, 1996).

ويركز الإشراف التشاركي على مشاركة جميع أطراف العملية التربوية من مشرفين ومديرين ومعلمين وطلاب في وضع أهدافه، ويؤكد على أن سلوك التلاميذ هو الهدف الأساس للإشراف التربوي، وأن سلوك المعلم التعليمي هو من أجل خدمة

سلوك التلاميذ، ولذا يجب العمل على زيادة فعاليته في سلوك التلاميذ، وذلك بالتأكد من امتلاك المعلم للكفايات التعليمية اللازمة، وهذا من مسؤولية المشرف التربوي، ويركز على الاستمرار في دراسة حاجات السلوك التعليمي التعلمي والإمكانات المادية والبشرية المتاحة وكيفية الاستفادة منها(صبح, 2005).

الإشراف بالأهداف :

يعّرف بأنه نظام يشارك فيه المشرفون التربويون والمديرون بتحديد أهـداف تربوية مشتركة وتحديد مسئولية كل طرف في تحقيق هذه الأهداف، بحيث يدرك كل من مدير المدرسة والمشرف التربوي والمعلم النتائج المتوقعة من عمله تماما (عبـد الهادي، 2002).

ويشير (نشوان، 1992) إلى أن هذا النوع يتكون من مجموعة من العمليـات التخطيطية والتنفيذية والتحليلية والتقويمية التي يشترك في تنفيذها المشرف التربوي والمعلمون، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف تحديدا واضحا، وتحديد مجالات المسئولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم في ضوء النتائج المتوقعة، ومـن أبرزهـا (الحلاق, 2008):

توفير الإمكانات المادية والمعنوية، تطوير المناهج، وتحسين أداء المعلمـين، تحسين تحصيل التلاميذ وتوظيف خامات البيئة المحلية...الخ.

ويتصف هذا النمط من الإشراف بالتركيز على تحقيـق الأهـداف العامـة والخاصة ويتم من خلال الخطوات التالية:

1) تحديد الأهداف مع المعلمين
2) تحديد الطرائق والوسائل التي تلبي الأهداف ضمن معايير محددة.
3) حصر المتطلبات التنفيذية الضرورية لتحقيق الأهداف المتفق عليها
4) تنفيذ المعلم للأهداف السلوكية
5) تدريب المعلم على تنفيذ الأهداف ذاتيا
6) تنفيذ المعلم للأهداف من خلال مراعاته لكافة المعايير مع ملاحظـة المـشرف للظروف ومتابعته وتدوينه للمشاهدات بتطبيق أدوات الملاحظة المتفق عليها.

7) تحليل المشرف للبيانات ثم تبنيه استراتيجيه ملائمة تربويـة ونفـسية ينـاقش بواسطتها مع المعلم ما يستوجبه رفع درجة كفايته الإنتاجية.

8) وضع خطة مشتركة للتصحيح والتدريب (السعود، 2002:77)

الإشراف عن طريق المنحنى التكاملي متعدد الوسائط:

ويقوم هذا النوع من الإشراف على استخدام عدد من الأسـاليب الإشـرافية المتعددة من أجل البلوغ الأهداف، ومـن هـذه الوسـائل والأسـاليب : التعيينـات الدراسية، أوراق العمل، الحلقات، الاجتماعات الفردية والجماعية، الزيارات الصفية، الدروس التوضيحية، الدورات وورش العمل، ويمكن استخدام هـدف الأسـاليب أو بعضها على نحو متكامل من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ويوفر هـذا الأسـلوب فرصا جيدة لكل من المشرف والمعلم للتفاعل تفوق ما توفره الأسـاليب الإشـرافية الأخرى إذا ما استخدمت منفردة، كما يوفر الفرص المناسـبة لاكتـساب المعلمـين اتجاهات إيجابية نحو الإشراف والمشرف التربوي.

ويتميز هذا الأسلوب التكاملي في الإشراف بأنه لا يتناول تطـوير المعلمـين وتحسين كفايتهم فقط وإنما يتناول جميع العناصر في الموقف التعليمي، كمـا يهـتم بمعالجة مشكلات الطلاب، وهذه النظرة تساعد المشرف التربوي على إحداث تغيير تربوي حقيقي (الحلاق,2008).

الإشراف التطوري:

يعود ظهوره إلى الدكتور كـارل جلكمـان (Carl Glickman)، والفرضـية الأساسية فيه هي أن المعلمين راشدون، وأنه يجب على الإشـراف الأخـذ بعـين الاعتبار طبيعة المرحلة التطورية التي يمرون بها، فعلـى المـشرف التربـوي أن يعرف ويراعي الفروق الفردية بين المعلمين (Daresh & Playko, 1995).

وقد تطورت أساليب الإشراف التربوي تبعاً لتطور مفهوم الإشراف التربوي فظهرت أساليب كثيرة ومتنوعة يمكن أن يتبعها المـشرف فـي ممارسـته لـدوره لإشرافي، ولكل من هذه الأساليب مميزاته واستخداماته كما أن لكل منهـا شـروطاً وضوابط لا بد من توافرها لكي يكون الأسلوب ناجحاً، فأساليب الإشراف وأنواعـه هي مجموعة من أوجه النشاط يقوم بها المشرف التربوي والمعلم والتلاميذ ومديرو

المدارس من أجل تحقيق أهداف الإشراف التربوي، فكل أسلوب ما هو إلا نشاط تعاوني منسق ومنظم ومرتبط بطبيعة الموقف التعليمي المتغير بتغيير اتجاه أهداف التربية المنشودة، فالمشرف قد يجد نفسه مضطراً لاستخدام هذا الأسلوب وذاك أو المزج بينهما أو المراوحة بين عدة أساليب لمواجهة الموقف التعليمي الذي يشرف عليه (الطعاني، 2007)، وأحد أنواع وأساليب الإشراف التربوي هو الإشراف التطوري.

والذي يعرفه (شديفات والقادري، 2005) بأنه: نوع من أنواع الإشراف التربوي، الذي يعطي اهتماماً للفروق الشخصية، والمهنية للمعلمين، ويساعدهم على حل المشكلات التعليمية التي تواجههم في المواقف التعليمية، من خلال اختيار أحد الأنماط الإشرافية الآتية: الإشراف المباشر، والإشراف غير المباشر والإشراف التشاركي.

ويعد الإشراف المباشر خاصية لسلوك المشرف مع المعلم في أثناء لقائهما بعد الزيارة الصفية، ويكثر المشرفون التربويون في هذا السلوك من إعطاء المعلم المعلومات والمقترحات إضافة إلى انتقاد المعلم وتأكيد النواحي السلبية التي تثير المعلم وتوتره وتجعله يتصرف بسلوك دفاعي، أما الإشراف غير المباشر فيقوم على افتراض أن التعليم خبرة شخصية خاصة تمكن الأفراد من التوصل للحلول المتعلقة بتحسين خبرات التلاميذ الصفية، ولهذا دور المشرف أن يصغي، وأن لا يكون حكماً، وأن يزود المعلمين بخبرات تساعدهم في تقوية الوعي الذاتي والقدرة على التوضيح (العياصرة، 2008).

ويتطرق (منصور، 1997) إلى ثلاثة أنماط من العمل الإشرافي، يختلف في كل منها دور المشرف ودور المعلم، وهذه الأنماط هي:

1- **النمط المباشر،** ويشمل إعطاء التعليمات والتوجيهات، والعرض، ووضع المعايير، والتعزيز. ويتم تحديد النتاجات وطرق الحصول عليها للمعلم الذي عليه تنفيذها. ويناسب هذا النمط المعلمين ذوي القدرات المنخفضة وقليلي الالتزام نحو العمل.

2- **النمط التشاركي،** وفيه يتم الاتفاق مع المعلم على النتاجات المرغوبة بعد العرض والنقاش والتفاوض. ويناسب هذا النمط المعلمين ذوي القدرات العالية والالتزام الضعيف بالعمل، أو القدرات المنخفضة والالتزام المرتفع بالعمل.

3- **النمط غير المباشر،** وفيه يكون دور المشرف مسهلا للعمل، ومشجعا للمعلم على اتخاذ القرارات المناسبة لخطته. ويناسب هذا النمط، المعلمين ذوي القدرات العالية والالتزام القوي نحو العمل.

كما أن الإشراف التطوري من أساليب الإشراف التربوي الحديثة، حيث يركز على تجذير النمو المهني للمعلمين والمعلمات، فقد بين سينس ويمبر (Siens & Embeier, 1996) أن الإشراف التربوي التطوري يسهم في زيادة دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل، ويطور لديهم مهارات التفكير الناقد، ويزودهم بمعلومات نوعية في المجال المعرفي، مما قد يسهم في تحسين العملية التعليمية ويرفع سوية مخرجاتها.

وينطلق الإشراف التطوري من النظر إلى المدرسين كأفراد ناضجين على مستويات مختلفة من النمو والتطور، كما يضع هدفاً نهائياً له وهو تمكين المدرسين من الإمساك بأيديهم بزمام تطورهم المهني وتحسين أدائهم، ولتحقيق هذا الغرض يجب أن يكون المشرفون على علم بمراحل النمو التي يمر بها البالغون، ومراحل النمو المهني التي يمر بها المدرسون, وأن يستخدموا الأساليب الإشرافية المناسبة لتلك المراحل، ولهذا الغرض اعتمد منظرو الإشراف التطوري على كم وافر من النظريات ونتائج الدراسات المتعلقة بالتعلم والتفكير وبنمو البالغين وبمراحل النمو المهني للمدرسين (عطاري وعيسان ومحمود، 2005).

ويركز هذا الإشراف على المستويات التطويرية للمعلم وتأثيرهـا علـى الأداء والعلاقات الشخصية في إطار إشرافي, يقوم على دراسات نفسية لنظريات عديدة عـن تطور الناضجين, وتطور المعلم, ويشجع الإشراف التطوري باختيار طريق للإشـراف تسمح بأكبر تطور ممكن لكل معلم، فمعرفة كيف يتطور المعلمون إلـى أن يـصبحوا أكْفاء هو العنصر الموجه للمشرفين في إيجاد طريقة إرجاع الحكمة والقوة والـسيطرة لكل من الأفراد ولهيئة العاملين حتى يصبحوا مهنيين حقيقيين(الحلاق، 2008).

ويعتمد أسلوب الإشراف التربوي التطوري على مبدأ مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، أي تنويع نمط الإشراف بحسب خصائص المعلم، ولهذا يتضمن الإشراف التطوري ثلاثة أنماط من الإشراف بحسب نموذج جلكمان، وهي: نمط الإشراف المباشر، أي نمط إشرافي يركز على وضع الأسس التي ينبغي أن يسير عليها المعلم في تحقيق أهدافه، وتحسين ممارساته التدريسية، ويناسب المعلمين الذين يتسمون بالتفكير التجريدي المنخفض، وبعدم حب العمل أو الالتزام به، ونمط الإشراف غير المباشر، ويقوم على مبدأ الخبرات الخاصة بالفرد نفسه، فالمعلم يجب أن يتوصل إلى حلول نابعة من ذاته بغرض تحسين مستوى خبرات طلبته، ويناسب المعلمين الذين يتسمون بمستوى عالٍ من الالتزام بالعمل، ويمتلكون مستوى عالياً من التفكير التجريدي، ونمط الإشراف ألتشاركي، ويتمثل في حل المشكلات، ويشترك المشرف التربوي والمعلم معاً في وضع خطة تشمل أهداف وإجراءات تنفيذ وتقويم ومتابعة لتحسين عمليتي التعليم والتعلم، ويناسب المعلمين الذين يتسمون بمستوى منخفض من الالتزام بالعمل، إلا أنهم يمتلكون مستوى عالياً من التفكير التجريدي (البابطين، 1994).

ولقد تباينت الأنماط الإشرافية المتبعة لدى المعلمين، وذلك لتنـوع أنمـاطهم؛ وذلك لمراعاة الفروق الفردية بينهم، وهو ما يمكن تحقيقـه مـن خـلال اسـتخدام الإشراف التطوري، الذي يتميز بجملة من الخصائص، منها أنه: يـزود المـشرفين التربويين بأساليب إشـرافية متنوعـة حـسب خـصائص المعلمـين الشخـصية، والاجتماعية، والمهنية، ويسهم في رفع مستوى وعيهم للدور الذي يقومون به فـي مجال التعليم، وفي تحسين مستوى كفاءة المشرفين التربويين من خلال تدريبهم على أنماط الإشراف التطوري المباشر، والتشاركي وغيـر المباشـر لاختيـار الـنمط الإشرافي المناسب للمعلمين الذين يشرف عليهم، والإصغاء إليهم بفاعلية ومنحهم ثقة كبيرة بالنفس، حتى يستطيع المعلم مواجهة المشكلات التي تعترض عملـه (أمـين، 2005).

الأسس التي يقوم عليها الإشراف التطوري

ومن الأسس التي يقوم عليها هذا الأسلوب كما حـددها (حـسين وعـوض الله، 2006) المشار إليهم في(الحلاق، 2008):

1- يختلف المعلمون في مستوى تفكيرهم التجريدي ومستوى دافعتـيهم للعمـل بصفة عامة، وذلك لأنهم أصلا يختلفون فيما بينهم من حيث خلفياتهم العملية والشخصية.

2- هناك اختلاف بين المعلمين بصفة عامة في مستوى قدرتهم العقلية، لذا لا بد من استخدام أساليب إشرافية مختلفة من قبل المشرفين التربويين.

3- السعي الدائم من قبل المشرفين لرفع مستوى التفكير والدافعية لدى المعلم من خلال زيادة قدرته على توجيه نفسه توجيها ذاتيا لحل المشكلات والعقبـات التي تواجهه في مجال عمله.

ومن أهدافه التي حددها ما يلي:

1- تنويع الأساليب الإشرافية تبعا للاحتياجات الفردية للمعلمين.

2- تشجيع وتنمية روح الابتكار والتجديد بما يتناسب مع العصر.

3- استثمار الطاقات البشرية وإتاحة الفرصة لإطلاق طاقاتها وقدرتها لتطـوير العملية التعليمة.

4- احترام شخصية المعلم وقدراته الخاصة ومساعدته في تقييم ذاته.

5- تكوين علاقات حسنة ومستمرة بين المشرف والمعلم.

6- تقويم عمل المؤسسات التربوية من خلال إنتاجيتها من معلمين ومديرين.

ويمكن القول بأن هذا النوع من الأشراف يهتم بالفروق الفردية لدى المعلمين خصوصا بما يتعلق بالقدرات العقلية ومستوى التجريد ومستوى الدافعية للعمل.

مراحل الإشراف التربوي التطوري:

يمر الإشراف التربوي كغيره من أنواع الإشراف والعمليات التربوية الأخرى بالعديد من المراحل، وقد أورد (بابطين، 2004) هذه المراحل كالتالي:

1. مرحلة التشخيص: حيث يقوم المشرف التربوي بعملية تشخيص مستوى المعلم بشكل دقيق من خلال تحديد مستوى التفكير التجريدي.

2. مرحلة التطبيق: بعد عملية التشخيص يقوم المشرف التربوي في هذه المرحلة باختيار الأسلوب الإشرافي المناسب لمستوى التفكير التجريدي لدى كل معلم، وتتلخص مهمة المشرف التربوي في مرحلة التطبيق في اختيار أسلوب الإشراف المناسب، من خلال المزاوجة على النحو التالي:

أ. يقوم المشرف التربوي باستخدام الأسلوب الإشرافي المباشر مع المعلم الذي يتصف بمستوى تفكير تجريدي منخفض.

ب. يقوم المشرف التربوي باستخدام الأسلوب الإشرافي التشاركي مع المعلم الذي يتصف بمستوى تفكير تجريدي متوسط.

ج. يقوم المشرف التربوي باستخدام الأسلوب الإشرافي غير المباشر مع المعلم الذي يتصف بمستوى تفكير تجريدي عالي.

3. مرحلة التطوير: تمثل هذه المرحلة من الإشراف التربوي التطوري أهمية كبيرة للمشرف التربوي، حيث أنه يحاول زيادة سرعة تطوير مستوى المعلم وتحسينه، ومساعدته في التعامل مع القضايا التربوية بذكاء وجدية، وتتلخص مهمة المشرف التربوي في مرحلة التطوير بالارتقاء بسلوك المعلم من الأسلوب المباشر إلى الأسلوب التشاركي، ثم الأسلوب غير المباشر.

ويشير (أمين، 2005) إلى أن الإشراف التطوري الناجح يبدأ مع بداية التخطيط للعمل، ثم تنفيذه، فهو يتضمن الإجراءات التالية:

1. توضيح أهداف العمل، ومساعدة المرؤوسين على فهم هذه الأهداف والسياسات والإجراءات.
2. شرح تنظيم العمل بعامة والتنظيم الخاص في الوحدة التي يعمل بها المرؤوس بخاصة، وما يتضمنه هذا وذاك من علاقات بين الوظائف والوحدات, ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة.
3. فهم المرؤوسين لواجباتهم ومهامهم ومسؤولياتهم والسلطات المفوضة لهم من رؤسائهم.
4. تنمية الاتجاه هو العمل كفريق وتدريبهم على الاستفادة من الآخرين.
5. تنمية روح القيادة والتبعية في نفوس العاملين.

مميزات استخدام الإشراف التربوي التطوري:

حدد (البابطين، 2004) أهم مميزات استخدام الإشراف التربوي التطوري كالتالي:

1. يهتم الإشراف التربوي التطوري بمراعاة الفروق الفردية لدى المعلمين من خلال استخدام أساليب إشرافية متنوعة.
2. يؤكد الإشراف التربوي التطوري على دوره في تطوير وتنمية طاقات المعلمين وقدراتهم، ويقلل من دور التقييم, وإصدار الحكام في الممارسات الإشرافية.
3. يتم اختيار الأسلوب الإشرافي بناء على احتياجات المعلم الشخصية والمهنية الفعلية.
4. ينحو الإشراف التربوي التطوري نحواً علمياً، باستخدام مراحل واضحة ومرتبة منطقياً، تسهم في إلغاء الأحكام الذاتية للمشرف التربوي.

2.2 الدراسات السابقة:

هنالك العديد من الدراسات التي تمت حول موضوع الإشراف التربوي، وسوف أورد بعض هذه الدراسات:

الدراسات العربية:

أجرى (الراشد،1991) دراسة تمثل هدفها الرئيسي في تقديم تصور مقترح لتطوير نظام الإشراف التربوي في المملكة العربية السعودية بما يتناسب مع الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي ويلاءم بيئة المجتمع السعودي. تكونت عينة الدراسة من (1675) مشاركاً. وأشارت النتائج إلى عدم ملائمة الأساليب التي يستخدمها المشرف التربوي لنمو المعلمين المهني, تعدد الزيارات الفجائية التي يقوم بها المشرف التربوي، وقلة اللقاءات الفردية مع المعلمين. وأكدت النتائج على أهمية استخدام أساليب حديثة في الإشراف التربوي كالإشراف ألتشاركي والإشراف الشامل, والتأكيد على أهمية التعاون.

أجرى (البابطين، 1994) دراسة هدفت إلى تحسين كفاءة المشرفين التربويين ورفع مستوى إدراكهم للدور الذي يمارسونه من خلال تدريبهم على أنماط الإشراف التربوي التطوري الآتية: المباشر وغير المباشر، والتشاركي، تكونت عينة الدراسة من (29) مشرفاً تربوياً، التحقوا بدورة تدريبي في كلية التربية بجامعة الملك سعود في السعودية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها وجود فروق ذات دلالـة إحصائية بين متوسطي درجات التقدير الذاتي للمشرفين التربويين فـي الاختبـارين القبلي والبعدي بالنسبة للنمطين الإشرافيين: المباشر وغير المباشر، وعـدم وجـود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تحصيل المشرفين التربويين فـي الاختبار البعدي للأنماط الإشرافية التالية: المباشر، والتشاركي، وغيـر المباشـر، وذلك حسب متغيرات الخبرة، والدورات التدريبية، والنصاب.

كما أجرى (نشوان ونشوان، 1998) دراسة هدفت إلى تقويم نظام الإشراف التربوي في مدارس وكالة الغوث الدولية في غزة، ولتحقيق هذا الهـدف اسـتخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، شملت عينة الدراسة (250) معلمـا ومعلمـة و (33)مشرفا تربويا وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: لا زال مفهوم الإشراف التربوي غير واضح المعالم. ومازالت أساليب الإشراف التربوي المتبعة تقليديـة، واتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوي سلبية. وأن الدورات التدريبية المقدمـة للمشرفين التربويين تسهم بدور كبير واضح في تحسين أداء المـشرفين التعليمـي وتعاملهم مع المعلمين بما ينعكس إيجابيا علي النمو المهني للمعلمين.

هدفت دراسة (مطر، 1999) إلى تعّرف إلى واقع الممارسـات الإشـرافية الفنية لمديري ومديرات مدارس وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية وبيان أثـر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية في هذه الممارسـات فـي ضـوء معايير محددة لمجالات الإشرافية الفنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من(24) مـديرا ومديرة، و(110) معلما ومعلمة، أما عينة الدراسة فشملت جميـع أفـراد المجتمـع الأصلي للدراسة، وكانت الأداة المستخدمة في هذه الدراسة عبارة عن استبيان مكون من (55) فقرة تمثل ممارسات إشرافية موزعة على سبعة المجالات هي: التخطـيط والمنهاج والأساليب الإشرافية والجماعية وطرق التدريس والوسائل التعليمية والمعلم

والنمو المهني والطلبة والتقويم، كما استخدم المنهج الوصـفي التحليلـي، أظهـرت النتائج أن المديرين والمديرات وصفوا واقع الممارسات الإشرافية التي يمارسـونها بأنها تتم بدرجة عالية في جميع المجالات، كما بينت أنه لم يظهـر أثـر لمتغيـري الجنس والمؤهل العلمي على التقديرات.

وهدفت دراسة (الصمادي، 2000) إلى تعرف واقع الإشراف التكاملي مـن وجهة نظر المعلمين والقادة التربويين، تكوّن مجتمع الدراسة مـن (1611) معلمـاً ومعلمة، و(97) مديراً ومديرة، و(26) مشرفاً ومشرفة0 من مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للعام الدراسي (1999-2000)،

تكّونت عينة الدراسة العشوائية من (620) معلماً ومعلمـة، و(54) مـديراً ومديرة مدرسة و(26) مشرفاً ومشرفة، طوّر الباحث أداة الدراسة التي تكونت مـن (40) فقرة لتغطي مجالات: التخطيط والتنمية المهنية والمـسلكية، الإدارة الـصفية وأساليب التدريس، الاختبارات، المناهج والكتب المدرسية، الأنـشطة والتـسهيلات المدرسية، والإدارة المدرسية، أظهرت نتائج الدراسة أن فاعلية الإشراف التكـاملي كانت من وجهة نظر المعلمين والقادة التربويين ضمن الوسط، كما دلت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والقادة التربويين حول فاعليـة الإشـراف التكاملي تعزى للمؤهل العلمي عند القادة التربويين وللجنس عند المعلمين.

وفي دراسة (علي، 2000) التي هدفت إلى محاولة توضيح تطور الإشراف التربوي ومراحله المتعاقبة في الجماهيرية العربية الليبية في الفتـرة مـن (1977-1997)، وما يتميز به من تنظيم وأهداف، والنوعية السائدة للإشراف التربوي فـي هذه الفترة، تطرق الباحث للمحة عن تطور التعليم في ليبيا بصفة عامة، بداية مـن تعرض البلاد لأنواع من الحكم العثماني والاسـتعمار الإيطـالي ثـم البريطـاني والفرنسي، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن التركة الثقيلة التي ورثها قطاع التعليم من الأنظمة الإدارية المتعاقبة الذي يفتقر من خلالها إلى الإمكانيات الماديـة والبـشرية المؤهلة القادرة على النهوض بهذا القطاع، وعدم وجـود الإدارة المنظمـة لجهـاز الإشراف التربوي، بداية من فترة التفتيش التي ندرت فيها أعداد المفتشين المؤهلين الذين يمكنهم القيام بعملية التفتيش بطرق علمية، تربوية صحيحة، واعتماد الموجهين

في الفترة الموالية لنفس الأساليب التي كانوا يتبعونها سـابقاً، ولـم تتغيـر سـوى المسميات فقط.

وفي دراسة قام بها (ستراك والخصاونه) المشار إليها في (سـتراك، 2004) هدفت إلى تقويم أداء المشرفين التربويين لمهامهم الإشرافية من وجهة نظر معلمـي المدارس ومديريها، وأيضاً تقويمهم في ضوء الاتجاهات الحديثـة فـي الإشـراف التربوي. طبقت الدراسة على عينة توزعت على عمان واربد والكرك, بلـغ عـدد أفرادها (445) فرداً منهم (35) مديراً ومديرةً و(410) معلم ومعلمة. استخدم فـي البحث أداتين لتقويم المشرفين, عدد فقرات كل استبانة (49) فقرة واحدة من وجهـة نظر المديرين والثانية للمعلمين, توزعت على سبعة مجالات بالنسبة للمديرين هـي (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، واتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، والاتصالات الإدارية، والرقابة)، وتضمنت أيضاً استبانة المعلمين سبعة مجالات هي (الإشـراف على التدريس, والتطوير المهني, وتطوير المناهج، والعلاقات الإنـسانية، والقيـادة، وإدارة الصف، والتقويم والاختبارات). أشارت النتائج إلى ما يلي: أن التقـويم لأداء المشرفين من وجهة نظر المديرين لمهماتهم جاء متوسـطاً، وبالنـسبة للمجـالات فجاءت جميعها متوسطة سوى مجال التخطيط فجاء عالياً. أما مـن وجهـة نظـر المعلمين فجاء الأداء الكلي متوسطاً، فجاءت جميعها متوسطة سوى مجال الإشراف على التدريس فجاء عالياً. وبالنسبة للاتجاهات الإشرافية الحديثة فكان الأداء الكلـي متوسطاً، وحل الإشراف الإكلينيكي في المرتبة الأولى، وتلاه الإشراف التـشاركي, وحل الإشراف بالأهداف في المرتبة الأخيرة وجميعها جاءت بدرجة متوسطة. ولـم تشر النتائج إلى وجود فروق تعزى للجنس والمؤهل والخبرة في تقـويم المـديرين والمعلمين لأداء المشرفين لمهماتهم وأيضاً تقويمهم في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإشراف التربوي.

أما دراسة (القسوس، 2004) فقد هدفت إلى الكشف عن خصائص التغييـر التربوي في مجال الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في ضوء تجربة التطوير التربوي منذ المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي عام (1987)، وحتـى عـام (2002)، كما هدفت إلى معرفة درجة إدراك القيـادات التربويـة الإداريـة لهـذه

الخصائص، وبناء أنموذج مقترح للتطوير، شمل مجتمع الدراسة جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن وعددها (33) مديرية تكونت عينة الدراسة من ثماني مديريات بواقع ثلاث مديريات من إقليم الشمال وثلاث من إقليم الوسط، ومديريتين من إقليم الجنوب، وقد تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وشملت العينة جميع كوادر العاملين من الفئات المشاركة في الدراسة ومجموعهم (488)، وقد أظهرت نتائج تحليل الوثائق المرجعية والمطبوعات الرسمية ذات العلاقة أن أعلى ثلاث نسب مئوية في مجال الإدارة التربوية جاءت من حيث المكونات التالية: توفير مصادر الدعم والتسهيلات، وإدارة التغيير والحاجة إلى التغيير، كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المسمى الوظيفي على درجة إدراك القيادات التربوية لخصائص التغيير التربوي في جميع مكونات التغيير لصالح مديري التربية والتعليم.

وهدفت دراسة (شديفات والقادري، 2005) إلى تحديد أثر الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم في محافظة المفرق في الأردن، بالاعتماد على وجهات نظر مشرفي العلوم في مديرية التربية والتعليم في المحافظة، وبيان مدى اختلاف تقديراتهم لأثر الإشراف التربوي التطوري باختلاف مستوى تأهيل معلمي العلوم، ومستوى خبرتهم التدريسية، ولتحقيق ذلك تم إعداد استبانة تألفت في صورتها النهائية من (40) فقرة بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها، موزعة على خمسة مجالات، تتعلق بكل من: أهداف التدريس، والمحتوى، والأنشطة، وطرق التدريس، والتقويم، طبقت الاستبانة على (122) معلماً ومعلمة للعلوم في العام الدراسي (2003/2002)، جرى اختيارهم وتوزيعهم عشوائياً على مجموعتين: تجريبية تألفت من (64) معلماً ومعلمة، واستخدم فيها الإشراف التربوي التطوري، وضابطة تألفت من (58) معلماً ومعلمة واستخدم فيها الإشراف التقليدي، وقد دلت نتائج الدراسة على أن الإشراف التربوي التطوري، أكثر فعالية في تحسين الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم من الإشراف التقليدي، على الأداة ككل، وعلى مجالاتها الخمسة، وبدلالة إحصائية مرتفعة ($\alpha < 0.01$).

وهدفت دراسة (صبح، 2005) إلى معرفة درجة تقويم التخطيط للإشـراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية فـي محافظات شمال فلسطين، تكونت عينة الدراسة من (127) مديرا ومديرة، بلغ عدد المعلمين والمعلمات (481)، حيث أن عينة الدراسة بلـغ (589) مـديرا ومعلمـا (ذكورا وإناثا). وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لقيام المـشرف التربـوي بدوره وفقا لمجالات أداة الدراسة المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة كانت بدرجة متوسطة، وكان ترتيب الأبعاد التابعة لمجال المدخلات كمـا يلي :المعلمين في المرتبة الأولى، والمناهج في المرتبة الثانية والتلاميذ في المرتبة الثالثة، وأخيرا الإمكانيات المادية والعلاقة مع المجتمع المحلي في المرتبة الأخيرة. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيا في درجة تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين، تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، والجنس، والإقامة، والمؤهل العلمـي، والخبرة والتخصص, كما وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في بعد(المنـاهج) كبعد من أبعاد تقويم التخطيط للإشراف تعزى للجنس, والمؤهل العلمي والخبرة.

كما وقام(منعم، 2006) بدراسة هدفت إلى تعّرف فاعليـة عمـل الإشـراف التربوي في إدارات التعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين, تكّونت عينة الدراسة من(312) معلماً, طبق عليهم اسـتبانة تكونـت من(50) فقرة تقيس المجالات(التخطيط, والاتصال, والاختبارات المدرسية والتقويم, والمناهج, والتدريب، والنمو المهني). توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة فاعلية عمل الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين كانت عاليـة، وان ترتيـب المجالات جاء مجال التخطيط في المرتبة الأولى في حين حل مجال المنـاهج فـي المرتبة الأخيرة. وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في درجة فاعلية الإشـراف التربوي تعزى للمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية من وجهة نظر المعلمين.

وأجرت (الحلاق، 2008) دراسة هدفت إلى تعّرف واقع ومتطلبـات تطـوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غـزة فـي ضـوء الاتجاهـات المعاصرة, وذلك من وجهة نظر المشرفين التربويين ومديري المدارس الثانوية. وقد

تكونت عينة الدراسة من(78) مشرفاً ومشرفة و(112) مديراً ومـديرة, ولتحقيـق هدف الدراسة تم بناء استبانة تكونت من(78) فقرة موزعة على خمـسة مجـالات هي: أهداف الإشراف التربوي, ومهام الإشـراف التربـوي, وأسـاليب الإشـراف التربوي, واختيار وتعيين المشرفين, وتدريب المشرفين التربويين. وأشارت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: جاءت مجالات الإشراف التربوي الخمسة بدرجة جيدة, وجاء مجال تعيين واختيار المشرفين في المرتبة الأولى, وحل في المرتبة الأخيـرة مجال أهداف الإشراف التربوي. كما وأشارت أيضاً إلى وجود فروق بين متوسطات تقديرات المشرفين والمديرين لواقع ومتطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية تعزى للجنس ولصالح الإناث, وعدم وجود فروق تعزى للمؤهـل العلمـي وسنوات الخدمة والوظيفة.

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة ريفس (Reavis, 1987) إلى معرفة أثـر كـل مـن أسـلوب الإشراف العلاجي (الإكلينيكي) والإشراف التقليدي في أداء المعلمين داخـل غرفـة الصف، تألفت عينة الدراسة من (180) معلماً ومعلمة في مدارس ولاية كاليفورنيـا الأمريكية، وكان من نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي الدراسة في تقبل مشاعر المعلم وأفكاره، والمواقف الإيجابية للمعلمـين، ولـصالح المجموعة التي خضعت لأسلوب الإشراف الإكلينيكي.

وأجرى أرمسترنج (Armstrong, 1992) دراسة هدفت إلى معرفة تصورات المعلمين لاستخدام مدير المدرسة للإشراف التربوي التطوري في ولايـة فلوريـدا وأثر ذلك على الروح المعنوية للمعلمين، تكونت عينة الدراسة من مجموعتين مـن المعلمين والمعلمات، مجموعة تجريبية، ومجموعة ضابطة، وكان عدد كل مجموعة (12) معلماً ومعلمة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق دالة في الروح المعنويـة بين المجموعتين، إضافة إلى عدم اختلاف أثر استخدام الإشراف التطـوري علـى الروح المعنوية يعزى إلى الجنس.

أما دراسة برن (Perrine, 1995) فهدفت إلى تحديد الـسلوكيات الإشـرافية القيادية الفعلية والمثالية من وجهة نظر كل من مدرسي العلوم في المرحلة الابتدائية

ومشرفيهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خـلال تطبيـق اسـتبانة مكونة من (32) فقرة تتضمن مواضيع الاتصال وعلاقات العمل وأسـلوب القيـادة والإبداع والثقة والوضع الشخصي واتخاذ القرار، وشـملت عينـة الدراسـة (29) مشرفاً و(400) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلـى عـدة نتـائج أهمهـا: أن المدرسين يرغبون في مزيد من العلاقات الإنسانية في التعامل، ويطالبون بمزيد من الإشراف، كما أن توقعات المدرسين كانت أعلى بكثير من توقعات المشرفين بالرغم من اتفاق مدرسي ومشرفي العلوم نحو السلوك الإشرافي.

وأجرى ماري وهوارد(Marie & Howard,1996) دراسة هـدفت إلـى تعّرف نموذج جليكمـان للإشـراف التطـوري(Glickman's developmental supervision) من خلال التركيز على تنمية قدرات المعلمين المهنية, أجريت هـذه الدراسة من خلال المقابلات مع(30) من طلبة الدراسات العليـا و(120) معلمـاً, كانت الأسئلة بشأن العلاقة بين الإشراف التطوري والتفكيـر التـأملي(reflective thinking) لدى المعلمين وأظهرت نتائج المقابلات أن الإشراف التطوري يمكن أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في تفكير المعلمين التأملي.

كما وأجرى لونـسفورد (Lunsford, 1999) دراسـة هـدفت إلـى معرفـة تصورات المدرسين والمشرفين التربويين للعلاقة بينهم، حيـث اسـتخدم الباحـث نموذجاً لتقييم المدرس يشتمل النموذج على أساليب هي: اجتمـاع سـابق للمراقبـة والمشاهدة، ثم المشاهدة في الفصل، ثم اجتماع بعدي للمشاهدة، وبعد ذلـك إعـداد خطة تطوير وتحسين مهنية وتم ذلك من خلال أسلوب تجريبي علـى عينـة مـن المشرفين التربويين بلغت (7) مشرفين تربويين و(18) معلماً، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود رضا من المدرسين عند اتصالهم بالمشرفين لطلب المساعدة إذا كانوا يثقون بهم وخبرتهم ومعارفهم، والبرنامج يؤدي إلى وجود علاقة قوية بين المشرف التربوي والمعلمين، ولكن ضيق وقت المشرف لـه تـأثير سـلبي علـى العلاقات بين المشرف والمعلم.

وقام غوردن (Gordon, 2000) بدراسة هدفت إلـى معرفـة أثـر أسـلوب الإشراف التربوي التطوري في تطوير تفاعل المشرفين التربـويين مـع المعلمـين

والمعلمات، تكونت عينة الدراسة من (16) مشرفاً تربوياً تم تدريبهم على أسـلوب الإشراف التربوي التطوري في لقاءين، مدة كل لقاء ثلاث سـاعات، وكلـف كـل مشرف بتشخيص المستوى الإدراكي لثلاثة معلمين، ومن ثـم تـم تحديـد الـنمط الإشرافي المناسب لكل منهم، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: كانت درجـة اتفـاق المشرفين التربويين باستخدام الإشراف التربوي التطوري كبيرة، وحقق المعلمـون والمعلمات مستوى كبيراً من التطوير فـي مجـال العمليـة التعليميـة، واسـتطاع المشرفون التربويون الذين استخدموا النمط الإشرافي المباشر، والـذين اسـتخدموا النمط الإشرافي التشاركي، والذين استخدموا النمط الإشرافي غيـر المباشـر، مـن النجاح في التعامل مع المعلمين والمعلمات الذين يتصفون بدرجة منخفضة الإدراك، ومتوسطة الإدراك، وعالية الإدراك على التوالي.

وسعت دراسة ديلورنزو(DeLorenzo, et al,2010) إلى دراسة العلاقـة بين خبرة القيادة وتصورات المعلمين حول التعاون خلال عملية الإشراف التعليمي. طبقت الدراسة على(97) معلماً من المدرسة الابتدائية في مقاطعة وستشـستر فـي نيويورك. أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين التعاون خلال عملية الإشـراف التعليمي وسنوات الخبرة.

التعليق على الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها الدراسـة الأولـى التـي تناولت موضوع الإشراف التطوري دوناً عن غيره من أنواع الإشـراف الأخـرى التي تناولتها الدراسات السابقة مثل دراسة (الصمادي، 2000؛ Reavis, 1987)، كما أنها الأولى التي ستتم على المدارس في منطقة حائل التعليمية, وأنها تهـدف لتقيـيم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين في مدارس منطقة حائل التعليمية فـي المملكة العربية السعودية. علماً بأن دراسة تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل التعليمية في المملكة العربية السعودية, قد تعطي نتائج أدق كونها غير منفصلة عن الواقع المدرسي، فضلاً عن ذلك؛ فإن موضـوع الدراسـة الحالية لم يسبق تناوله, ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بحيث تعد هذه الدراسة امتداداً للدراسات السابقة التي تتعلق بالإشراف التطوري, ففـي الدراسـات

السابقة تم تناول الموضوع من خلال قياس فعالية الإشراف التطوري عن طريق عينتين تجريبية وضابطة، اما الدراسة الحالية فكانت مسحية من حيث كونها تناولت متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة, واختلفت أيضاً فيما يتعلق بالحدود الزمنية والمكانية، فيما تمثلت بالمجتمع السعودي بشكل خاص والمجتمع العربي بشكل عام, والمجتمعات الغربية والبيئة والموقع الجغرافي ومجتمع العينة والتحليل الإحصائي, وكما استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تدعيم الإطار النظري للدراسة الحالية وتحديد المجالات المتعلقة بالإشراف التطوري, وقد اعتمد الباحث في مناقشة النتائج وتفسيرها والتوصيات التي على الدراسات السابقة من حيث المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي لدراسة الإطـار النظـري والدراسات السابقة، والمنهج التحليلي في إيجاد درجة تطبيق الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في منطقة حائـل التعليمية، والبالغ عددهم (8000) معلم ومعلمة، حيث أن عـدد المعلمـين(4100) والمعلمات(3900) ، وذلك خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2010/2009).

3.3 عينة الدراسة:

تم استخدام الطريقة العشوائية البسيطة لاختيار عينة الدراسـة، حيـث تـم اختيار(20%) من المدارس, وتم التطبيق على جميع معلمي المـدارس التـي تـم اختيارها، وبهذا تكونت عينة الدراسة من (727) فرداً من مجتمع الدراسـة، وبعـد جمع الاستبانات تم استبعاد(3) استبانات لعدم صلاحيته للتحليل الإحصائي، لتـصبح العينة مكونة من (724) فرداً والجدول التالي يبين أفراد عينة الدراسة حسب تقاطع مستويات متغيرات الدراسة

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقاطع مستويات متغيرات الدراسة

النوع الاجتماعي	المؤهل/ الخبرة	اقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10	المجموع
ذكور	دبلوم	32	53	39	124
	بكالوريوس فأكثر	61	185	90	336
	المجموع	93	238	129	460
إناث	دبلوم	16	46	55	117
	بكالوريوس فأكثر	28	88	31	147
	المجموع	44	134	86	264

يبين الجدول(1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب تقاطع مستويات متغيراتها حيث بلغت نسبة الذكور في العينة 64% في حين بلغت نسبة الإناث 36%، كما بلغت نسبة حملة الدبلوم 37% أما حملة البكالوريوس فأكثر فقد كانت 63%، أما النسب حسب مستويات متغير الخبرة فقد كانت 19% للخبرة أقل من 5 سنوات و51% للخبرة 5-10 سنوات أما ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات فقد كانت نسبتهم 30%.

4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع كدراسة (شديفات والقادري، 2005)، وتكونت من جزأين، هما:

1. المتغيرات الديمغرافية، والتي تبين صفات المستجيبين.
2. فقرات تقيس درجة تقييم المعلمين للإشراف التطوري.

5.3 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقة صدق المحكمين حيث تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين وكان عددهم(19) من أساتذة الإدارة التربوية المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية وإدارة التربية والتعليم بمنطقة حائل، للتحقق من درجة صدق فقرات الاستبانة. وطلب من

المحكمين تنقيح ومراجعة فقرات الاستبانة من حيث درجة وضوح الفقرات وجـودة صياغتها اللغوية، ودرجة انتمائها للمجال الذي تقيسه، وتعديل أو حـذف أي مـن الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من الاستبانة، حيث جمعت البيانـات مـن المحكمين بعد ذلك، وتمت إعادة صياغتها وفق ما اتفق عليه (80%) من المحكمين، حيث استقرت غالبية آرائهم على تعديل بعض العبارات، أو استبدال كلمات بأخرى وفق ما يناسب البيئة التربوية حيث كانت عدد فقرات الاستبانة(38) فقرة كما هـي مبينة في ملحق (أ)، وتم إضافة فقرةً واحدة لتصبح أداة الدراسـة فـي صـورتها النهائية بعد تحكيمها(39) فقرة, كما هي مبينة في الملحق (ب).

6.3 ثبات الأداة:

تم اختيار عينة استطلاعية بلغت(30) فرداً من خارج عينـة الدراسـة بهـدف حساب ثبات الأداة, وقد تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي (ثبات كرونبـاخ ألفـا)، والجدول التالي يبين معاملات الثبات حسب مجالات الأداة.

جدول (2)

معاملات الثبات لأداة الدراسة

المجال	معامل الثبات
إدارة وتنظيم الإشراف التربوي	0.95
الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم	0.86
الإشراف التطوري والعملية الإشرافية	0.93
دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج	0.91

يبين الجدول(2) أن معاملات الثبات للأداة تراوحت حسب مجالاتها بين(0.91 – 0.95) وهي قيم عالية ومناسبة لأغراض الدراسة.

7.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة المتغيرات التالية:

أ. المتغيرات المستقلة، وهي:

1. النوع الاجتماعي: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: ☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5-10 من سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

3. المؤهل العلمي: ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

ب. المتغير التابع, وهو: تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظـر المعلمـين فـي منطقة حائل في المملكة العربية السعودية.

8.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد التأكد من صدق أداء الدراسة وثباتها، قام الباحث باسـتكمال الإجـراءات النظامية بأخذ الموافقة الرسمية لتطبيق أداء الدراسة، ثم قام بتوزيـع أداة الدراسـة على أفراد عينتي الدراسة من المعلمين والمعلمات في مدارس منطقة حائل التعليمية والبالغ عددهم (8000)معلم ومعلمة حيث أن عدد المعلمـين (4100) والمعلمـات (3900) وتم التوزيع بطريقة العشوائية حيث طلب منهم تعبئتها بدقة وموضـوعية وبين الباحث لهم أن هذه الدراسة تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ثم قام الباحث باسترجاع الاستبيانات بعد أسبوعين من أفراد عينة الدراسة حيث اسـتعيدت (727) استبانه من أصل (750).

9.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين على أداة الدراسة.

2- للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب تحليـل التبـاين الثلاثـي (Three Way ANOVA).

معيار الحكم على الأوساط الحسابية

من 1- اقل من 2.34 بدرجة منخفضة

من 2.34- اقل من 3.68 بدرجة متوسطة

من 3.68- 5 بدرجة مرتفعة

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما تقييم المعلمين للأشراف التطوري في منطقة حائل التعليمية ؟"

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وفقراتها والجدول (3) يوضح النتائج.

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج	3.35	0.76	1	متوسطة
إدارة وتنظيم الإشراف التربوي	3.31	0.61	2	متوسطة
الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم	3.29	0.69	3	متوسطة
الإشراف التطوري والعملية الإشرافية	3.30	0.71	4	متوسطة
الأداة ككل	3.31	0.56		متوسطة

يبين الجدول (3) أن تقييم المعلمين للأشراف التطوري في منطقة حائل التعليمية جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.31) وبانحراف معياري (0.56) كما جاءت مجالات الدراسة جميعها بدرجة متوسطة، وقد احتل مجال دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج الترتيب الأول بوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (0.76) في حين جاء مجال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية بالمرتبة الأخيرة وبوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (0.76).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتقييم المعلمين للأشراف التطوري في منطقة حائل التعليمية لفقرات كل مجال وهي كما يلي:

أولا: مجال إدارة وتنظيم الإشراف التربوي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقـرات مجـال إدارة وتنظيم الإشراف التربوي والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال إدارة وتنظيم الإشراف التربوي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	ساعد الإشراف التطوري في تفعيل دور المشرف	3.44	0.91	1	متوسطة
10	التوجه إلى الإشراف التطوري تم بناء على تحديد الأولويات وترتيبات.	3.41	0.89	2	متوسطة
8	أسهم الإشراف التطوري في إصلاح العملية الإشرافية	3.41	0.94	3	متوسطة
7	يستخدم الإشراف التطوري استجابة لمواكبة التجديدات التربوية.	3.40	0.90	4	متوسطة
11	ينبئ التخطيط للتغيير في الممارسات الإشرافية الإستراتيجية العقلانية.	3.40	0.91	5	متوسطة
12	يعتمد التخطيط للتغير في الممارسات الإشرافية على إستراتيجية إعـادة التثقيف وتنمية اتجاهات داعمة للتعليم لمواجهة الوضع الجديد.	3.38	0.89	6	متوسطة
6	يستخدم الإشراف التطوري بسبب قصور أنواع الإشراف الأخرى.	3.37	0.89	7	متوسطة
13	حظي التغيير في الإشراف التربوي بقوانين وتشريعات داعمة لأهـداف التغيير والممارسات الإشرافية الجديدة.	3.29	0.89	8	متوسطة
1	يعمل الإشراف التطوري على تدريب المعلمين على التقويم الذاتي	3.28	0.83	9	متوسطة
14	تم توفير الخبرات الاستشارية الداعمة والمساندة للتغيير فـي الممارسـات الإشرافية	3.26	0.90	10	متوسطة
15	تم إعداد الأدلة والأدوات والتقنيات التي يتطلبها الدور الجديـد للمـشرف التربوي	3.26	0.91	11	متوسطة
4	يقوم المشرف بدراسة التقارير الواردة من مديريات التعليم المختلفة.	3.25	0.85	12	متوسطة
16	وضع المعنيون بالإشراف التربوي برنامجاً إعلامياً للتوعية والتعريف بالتجديدات في الإشراف التربوي	3.23	0.95	13	متوسطة
5	هناك تعاون مع مراكز الأبحاث التربوية والمؤسسات التعليمية الأخرى لمعالجة المشكلات التربوية الخاصة بالإشراف التطوري.	3.21	0.92	14	متوسطة
3	هناك تعاون بين مديريات التربية المختلفة لوضع خطط كفيلـة برفـع مستوى الإشراف.	3.15	0.84	15	متوسطة
2	يعمل الإشراف التطوري على إثـارة روح المنافـسة بـين المعلمـين وتوجيهها لصالح العمل التربوي.	3.14	0.82	16	متوسطة
16-1	إدارة وتنظيم الإشراف التربوي	3.31	0.61	-	متوسطة

يبين الجدول (4) أن جميع فقرات مجال إدارة وتنظيم الإشـراف التربـوي جاءت بدرجة متوسطة. وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم(9) التي تنص علـى ساعد الإشراف التطوري في تفعيل دور المشرف بوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (0.91)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم(10) التي تنص على "التوجـه إلى الإشراف التطوري تم بناء على تحديد الأولويات وترتيباتها" بوسـط حـسابي (3.41) وبانحراف معياري (0.89) وتلتها في المرتبة الثالثة الفقرة رقـم(8) التـي تنص على"أسهم الإشراف التطوري في إصلاح العملية الإشرافية" بوسـط حـسابي (3.41) وبانحراف معياري (0.94)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقـرة رقـم(2) التي تنص على " يعمل الإشراف التطوري على إثارة روح المنافسة بين المعلمـين وتوجيهها لصالح العمل التربوي" بوسـط حـسابي (3.14) وبـانحراف معيـاري (0.82).

ثانيا: مجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم .

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
20	يقوم المشرف بمتابعة وملاحظة أداء المعلم من خلال عدد من اللقاءات	3.51	1.04	1	متوسطة
19	يعرف كل من المشرف والمعلم دور كل واحد منهما بوضوح	3.41	1	2	متوسطة
21	يهيئ المشرف الجو المناسب لطرح المعلم آراءه الجديدة وأفكاره الابتكارية .	3.30	0.90	3	متوسطة
17	هناك العديد من اللقاءات الدورية بين المشرف والمعلم	3.29	0.95	4	متوسطة
18	يوجد تنسيق بين المشرف والمعلم فيما يتعلق بالأهداف العامة	3.28	0.94	5	متوسطة
22	يقوم المشرف بمناقشة المعلم وتقديم الأفكار الجديدة والمقترحات التي تساعده على حل المشكلة .	3.23	0.76	6	متوسطة
23	يشجع المشرف المعلمين على الوصول إلى أهدافهم التربوية.	3.22	0.85	7	متوسطة
24	يراعي المشرف الفروق الفردية بين المعلمين.	3.15	0.89	8	متوسطة
24-17	الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم	3.29	0.69	-	متوسطة

يبين الجدول (5) أن جميع الفقرات التي تمثل مجال الإشراف التطوري بـين المشرف والمعلم جاءت بدرجة متوسطة. وقد جاء في المرتبه الأولى الفقرة "يقـوم المشرف بمتابعة وملاحظة أداء المعلم من خلال عدد من اللقاءات" بوسط حـسابي (3.51) وبانحراف معياري (1.04)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم(19) والتي تنص على "يعرف كل من المشرف والمعلم دور كل واحد منهما بوضوح" بوسـط حسابي (3.41) وبانحراف معياري (1.0)، وفي المرتبة الأخيـرة جـاءت الفقـرة رقم(24) والتي تنص على "يراعي المشرف الفروق الفردية بين المعلمين" بوسـط حسابي (3.15) وبانحراف معياري (0.89).

ثالثا: مجال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
30	يساعد الإشراف التطوري المعلمين على إدراك أهداف التربية الحقيقية .	3.35	0.92	1	متوسطة
32	يعمل المشرف التطوري على تحسين المواقف التعليمية لصالح الطلبة .	3.35	0.92	1	متوسطة
27	يقوم المشرف بجمع المعلومات عن المعلـم أثنـاء مـداولات العمليـة الإشرافية .	3.33	0.91	3	متوسطة
31	يقوم المشرف بعرض كامل لأهداف عملية الإشراف على المعلمين.	3.33	0.96	4	متوسطة
34	يعمل الإشراف التطوري على تشجيع النشاطات اللامنهجية عند المعلمين وتحسين أدائها .	3.30	0.92	5	متوسطة
26	يطرح المشرف الأسئلة على المعلم للاستيضاح.	3.29	0.90	6	متوسطة
33	يساعد الإشراف التطوري المعلمين على إدراك مشكلات الطلبة	3.28	0.89	7	متوسطة
29	يقوم المشرف بتعزيز آراء المعلم وأفكاره الابتكارية .	3.28	0.93	8	متوسطة
25	يقوم المشرف بالاستماع الجيد للمعلم ومتابعة ما يقوم به.	3.27	0.92	9	متوسطة
28	يقوم المشرف بحل المشكلات التي تواجه المعلم بنفسه .	3.22	0.95	10	متوسطة
25-34	الإشراف التطوري والعملية الإشرافية	3.30	0.71	-	متوسطة

يبين الجدول (6) أن جميع الفقرات التي تمثل مجال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية جاءت بدرجة متوسطة. وقد جاء في المرتبه الأولى الفقرتين(30) و(32) واللتين تنصان على "يساعد الإشراف التطوري المعلمين على "إدراك أهداف التربية الحقيقية" والفقرة "يعمل المشرف التطوري على تحسين المواقف التعليميـة لـصالح الطلبة" بوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري (0.92) لكل منهما، وجاء فـي المرتبة الثانية الفقرة(27) التي تنص على "يقوم المشرف بجمـع المعلومـات عـن المعلم أثناء مداولات العملية الإشرافية"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم(28) التي تنص على "يقوم المشرف بحل المشكلات التي تواجه المعلـم بنفـسه" بوسـط حسابي (3.22) وبانحراف معياري (0.95).

رابعا: مجال دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لفقـرات مجـال دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
39	يقوم المشرف بإعطاء المعلم تعليماته بـشكل مباشـر مـن خلال جلسات الإشراف.	3.48	0.96	1	متوسطة
38	يوجه المشرف المعلم نحو أهداف وأسـاليب حديثـة فـي التدريس	3.40	0.91	2	متوسطة
35	يساعد الإشراف التطوري المعلم على توجيهه لما لديه مـن مقدرات ومهارات تفيده في التـدريس وتحـسين العمليـة التعليمية.	3.34	0.88	3	متوسطة
37	يعمل الإشراف التطوري على إشراك المعلمين مع المشرف في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.	3.28	0.89	4	متوسطة
36	يعمل الإشراف التطوري على مساعدة المعلمين على تتبـع البحوث العلمية .	3.24	0.94	5	متوسطة
35-39	دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج	3.35	0.76	-	متوسطة

يبين الجدول (7) أن جميع فقرات مجال دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج جاءت بدرجة متوسطة. وقد جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم(39) التي تنص على"يقوم المشرف بإعطاء المعلم تعليماته بشكل مباشر من خلال جلسات الإشراف" بوسط حسابي (3.48) وبانحراف معياري (0.96)، وجاء في المرتبة الثانية الفقرة رقم(38) التي تنص على "يوجه المشرف المعلم نحو أهداف وأساليب حديثة في التدريس" بوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (0.91)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم(36) التي تنص على "يعمل الإشراف التطوري على مساعدة المعلمين على تتبع البحوث العلمية" بوسط حسابي (3.24) وبانحراف معياري (0.94).

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:" هل تختلف تقييم المعلمين للإشراف التطوري في منطقة حائل التعليمية باختلاف النوع الاجتماعي والمؤهل والخبرة العملية؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة تم استخدام تحليل التباين الثلاثي (3-Way ANOVA) على كل مجال من مجالات الدراسة على اعتبار أنها متغيرات تابعة والنوع الاجتماعي والخبرة العملية والمؤهل العلمي متغيرات مستقلة.

أولا: مجال إدارة وتنظيم الإشراف التربوي

يبين الجدول (8) نتائج تحليل التباين الثلاثي على اعتبار أن مجال إدارة وتنظيم الإشراف التربوي متغير تابع والنوع الاجتماعي والخبرة العملية والمؤهل العلمي متغيرات مستقلة.

جدول (8)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لمجال إدارة وتنظيم الإشراف التطوري

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	0.187	1	0.187	0.517	0.472
الخبرة العملية	1.628	2	0.814	2.249	0.106
المؤهل العلمي	0.106	1	0.106	0.293	0.588
النوع الاجتماعي * الخبرة العملية	0.758	2	0.379	1.047	0.352
النوع الاجتماعي * المؤهل العلمي	1.38	1	1.38	3.813	0.051
الخبرة العملية* المؤهل العلمي	0.433	2	0.217	0.598	0.55
النوع الاجتماعي *الخبرة العملية*المؤهل العلمي	1.656	2	0.828	2.288	0.102
الخطأ	257.673	712	0.36		
المجموع	8176.464	724			
المجموع المصحح	268.934	723			

يتضح من الجدول(8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال إدارة وتنظيم الإشراف التطوري تعزى إلى النوع الاجتماعي والخبرة العمليـة والمؤهـل العلمي أو التفاعل بينها.

ثانيا : مجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم

يبين الجدول (9) نتائج تحليل التباين الثلاثي على اعتبار أن مجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم متغير تابع والنوع الاجتمـاعي والخبـرة العمليـة والمؤهل العلمي متغيرات مستقلة.

جدول (9)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لمجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	0.495	1	0.495	1.065	0.303
الخبرة العملية	6.487	2	3.244	6.972	*0.001
المؤهل العلمي	1.024	1	1.024	2.201	0.138
النوع الاجتماعي * الخبرة العملية	0.203	2	0.102	0.219	0.804
النوع الاجتماعي * المؤهل العلمي	4.465	1	4.465	9.597	*0.002
الخبرة العملية* المؤهل العلمي	0.412	2	0.206	0.442	0.643
النوع الاجتماعي *الخبرة العملية*المؤهل العلمي	1.917	2	0.959	2.06	0.128
الخطأ	331.269	712	0.465		
المجموع	8221.03	724			
المجموع المصحح	348.156	723			

*دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول(9) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجـال الإشـراف التطوري بين المشرف والمعلم تعزى للخبرة العملية حيث بلغت قيمة (ف) (6.972) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) وكذلك وجود فروق ذات دلالـه إحصائية في مجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم تعزى لتفاعـل النـوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (ف) (9.597) وهي دالة إحـصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، في حين لم تكن الفروق ذات دلالة إحـصائية بـين بقيـة المتغيرات أو تفاعلاتها، ولمعرفة مصادر الفروقات بين فئات متغير الخبـرة فـي مجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم تم استخدام اختبار شافية للمقارنـات البعدية (Post Hoc Test- Scheffe) والجدول(10) يبين ذلك:

جدول (10)

نتائج اختبار شافية للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم حسب متغير الخبرة

الخبرة	الوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.26	-	0.022	0.157
5-10 سنوات	3.24	-	-	*0.179
أكثر من 10	3.42	-	-	-

يبين الجدول (10) أن هناك مصادر للفروق بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة ذوي الخبرة (أكثر من 10) ومتوسط الفئة الثانية(5-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (أكثر من 10 سنوات) (3.42)، أما متوسط الفئة الثانية(5-10 سنوات) فقد بلغ(3.24) ولصالح ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر).

ولمعرفة مصدر الفروق في مجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم حسب تفاعل متغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول(11) يبين هذه النتائج.

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم حسب تقاطع مستويات متغيري النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي

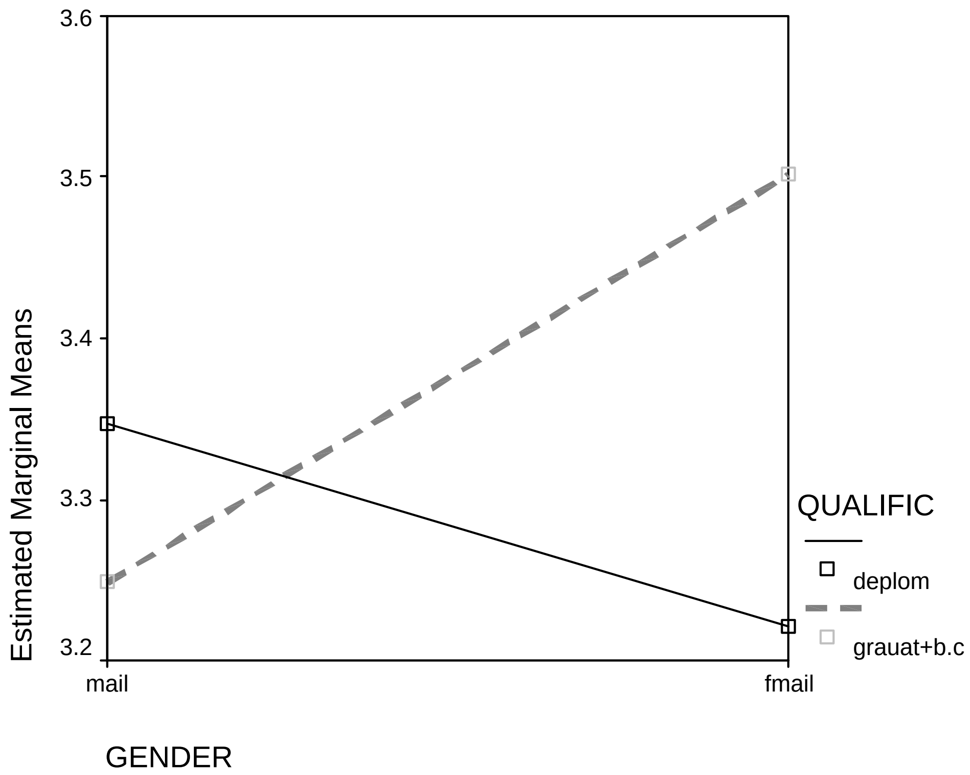
النوع الاجتماعي	المؤهل العلمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	دبلوم	3.35	0.6
	بكالوريوس فأكثر	3.22	0.81
إناث	دبلوم	3.24	0.54
	بكالوريوس فأكثر	3.48	0.56

يلاحظ من خلال الجدول(11) أن الإناث ممن يحملن المؤهل العلمي بكالوريوس فأكثر كان تقييمهن في مجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم

الأفضل بمتوسط حسابي بلغ (3.48) وبانحراف معياري (0.56), في حـين كـان الذكور ممن يحملون مؤهل بكالوريوس فأكثر كان تقييمهم فـي مجـال الإشـراف التطوري بين المشرف والمعلم الأقل بمتوسـط حـسابي بلـغ (3.22) وبـانحراف معياري (0.81).

الشكل (1)

المتوسطات الحسابية لمجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم لتفاعل النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.



ثالثا : مجال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية.

يبين الجدول (12) نتائج تحليل التباين الثلاثي على اعتبار أن مجال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية متغير تابع والنوع الاجتماعي والخبرة العملية والمؤهل العلمي متغيرات مستقلة.

جدول (12)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لمجال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	0.818	1	0.818	1.643	0.20
الخبرة العملية	0.208	2	0.104	0.209	0.812
المؤهل العلمي	0.077	1	0.077	0.155	0.694
النوع الاجتماعي * الخبرة العملية	0.0792	2	0.0396	0.079	0.924
النوع الاجتماعي * المؤهل العلمي	1.516	1	1.516	3.043	0.81
الخبرة العملية* المؤهل العلمي	0.287	2	0.144	0.288	0.75
النوع الاجتماعي *الخبرة العملية*المؤهل العلمي	0.611	2	0.305	0.613	0.542
الخطأ	354.703	712	0.498		
المجموع	8247.074	724			
المجموع المصحح	362.699	723			

أظهرت نتائج تحليل التباين الثلاثي على مجال الإشراف التطوري والعمليـة الإشرافية إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى النوع الاجتماعي أو الخبرة العملية أو المؤهل العلمي أو التفاعل بينها.

رابعا: مجال دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج

يبين الجدول (13) نتائج تحليل التباين الثلاثي على اعتبـار أن مجـال دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج متغير تابع والنوع الاجتماعي والخبرة العمليـة والمؤهل العلمي متغيرات مستقلة.

جدول (13)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لمجال دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	0.311	1	0.311	0.536	0.464
الخبرة العملية	2.716	2	1.358	2.342	0.097
المؤهل العلمي	0.0055	1	0.0055	0.01	0.922
النوع الاجتماعي * الخبرة العملية	0.233	2	0.116	0.201	0.818
النوع الاجتماعي * المؤهل العلمي	0.853	1	0.853	0.669	0.513
الخبرة العملية* المؤهل العلمي	0.776	2	0.388	0.669	0.513
النوع الاجتماعي *الخبرة العملية*المؤهل العلمي	2.714	2	1.357	2.34	0.097
الخطأ	412.818	712	0.498		
المجموع	8538.67	724			
المجموع المصحح	422.941	723			

يبين الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج تعزى إلى النوع الاجتماعي أو الخبرة العملية أو المؤهل العلمي أو التفاعل بينها.

2.4 مناقشة النتائج:

1.2.4 السؤال الأول" ما تقييم المعلمين للأشراف التطوري في منطقة حائل التعليمية؟" تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة وفقراتها لدرجة تقييم المعلمين للأشراف التطوري في منطقة حائل التعليمية جاء بدرجة متوسطة, حيث بلغ الوسط الحسابي (3.31) وجاءت مجالات الدراسة جميعها بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حداثة الإشراف التطوري في المملكة العربية السعودية، وقلة خبرة المشرفين في هذا النوع من الإشراف, وقد يعود السبب أيضا إلى قلة عقد الدورات التدريبية وورش العمل في مجال الإشراف التطوري من قبل وزارة التربية والتعليم للارتقاء بالعملية التعليمية, فالنمو المهني المستمر للمشرفين التربويين يمكنهم من نقل خبراتهم من خلال هذه الدورات إلى

المعلمين في الميدان. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(الصمادي، 2000) والتي أشارت إلى أن فاعلية الإشراف التكاملي جاء بدرجة متوسطة. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(ستراك والخصاونه) المشار إليها في(ستراك,2004) من حيث أن المجال الكلي جاء بدرجة متوسطة وكل مجال من مجالاته جاءت بدرجة متوسطة. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحلاق,2008) والتي أشارت إلى أن مجالات الإشراف الخمسة جاءت بدرجة جيدة. واتفقت أيضا مع نتائج دراسة (صبح، 2005) التي أشارت إلى أن تقويم المديرين والمعلمين للتخطيط للإشراف التربوي ومجالاته قد جاءت بدرجة متوسطة. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(منعم، 2006) التي أشارت إلى أن درجة فاعلية عمل الإشراف التربوي من وجهة نظر المعلمين كانت عالية، وان ترتيب المجالات جاء مجال التخطيط في المرتبة الأولى في حين حل مجال المناهج في المرتبة الأخيرة. واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة غوردن (Gordon, 2000) التي أشارت إلى أن أثر أسلوب الإشراف التربوي التطوري في تطوير تفاعل المشرفين التربويين مع المعلمين والمعلمات جاء مرتفعاً.

بالنسبة لمجال إدارة وتنظيم الإشراف التربوي فقد جاء في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، وهذه نتيجة غير مشجعة وغير مرضية من وجهة نظر الباحث كون هذا النوع من الإشراف يقوم في الأساس على قواعد وأسس معينة، فمن مستلزمات عمل المشرف التربوي الإلمام العالي جداً بالتشريعات التربوية كون ما يحكم جميع الأنشطة والممارسات التربوية هذه التشريعات, وعليه يمكن تفسير ذلك إلى أن المعلمين لا يشعرون بهذا ولا يدركونه لدى المشرفين ولذلك كان تقييمهم متوسطاً. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة" ساعد الإشراف التطوري في تفعيل دور المشرف" بوسط حسابي (3.44), وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتماد الإشراف التطوري بطبيعته على المشرف في العملية الإشرافية، وليس على الأساليب الإشرافية المتبعة في هذه العملية، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة والتي تنص على"التوجه إلى الإشراف التطوري تم بناء على تحديد الأولويات وترتيباتها" بوسط حسابي (3.41)، وحات الفقرة التي تنص على" أسهم الإشراف التطوري في إصلاح

العملية الإشرافية" في المرتبة الثالثة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يتصف به الإشراف التطوري من خصائص تجعل منه أداة جيدة لإصلاح وتحسين العملية الإشرافية، وإصرار وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية على تطبيق مثل هذا النوع من الإشراف وتعزيزه للنهوض بالعملية الإشرافية والتربوية، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة " يعمل الإشراف التطوري على إثارة روح المنافسة بين المعلمين وتوجيهها لصالح العمل التربوي" بوسط حسابي (3.14)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت بالأصل من قلة معرفة المعلمين لمفهوم وأسس الإشراف التطوري، مما أدى إلى تدني الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفقرة، فمن خلال دراسة مفهوم الإشراف التطوري من المفترض أن تتوفر روح منافسة أقوى في ظل هذا النوع من الإشراف.

وبالنسبة لمجال الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم, فقد جاء هذا المجال في المرتبة الثالثة وقبل الأخيرة وبدرجة متوسطة ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المشرفين التربويين قليلا ما يراعون الفروق الفردية بين المعلمين, وأيضاً لا يقومون بتقديم الأفكار الجديدة والمقترحات التي تساعد المعلم على حل المشكلة، وعدم تشجيع المشرف المعلمين على الوصول إلى أهدافهم التربوية وكذلك ضعف التنسيق بينهما. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يقوم المشرف بمتابعة وملاحظة أداء المعلم من خلال عدد من اللقاءات" بوسط حسابي (3.51)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى فعالية اللقاءات المنعقدة بين المشرف والمعلم، حيث يتفاعل طرفا العملية الإشرافية في هذه اللقاءات، لذلك فإن هذه اللقاءات أثبتت فاعليتها في جميع أنواع الإشراف بما فيها التطوري، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يعرف كل من المشرف والمعلم دور كل واحد منهما بوضوح" بوسط حسابي (3.41) , وقد تعزى هذه النتيجة إلى قيام وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بتحديد الدور المناط في كل طرف من أطراف العملية الإشرافية تحديداً مسبقاً ووعي المعلمين والمشرفين لهذه الأدوار وحرصهم على أدائها بالشكل المطلوب، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "يراعي المشرف الفروق الفردية بين المعلمين" بوسط حسابي (3.15)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المشرفين التربويين في وجود

كادر من المعلمين في أعلى المستويات وطموحهم في جعل هـذا الكـادر متناسـب وذوي كفاءة عالية، إلا أن تطبيق هذا النوع من الإشراف يجب مراعاة الفروق بين المعلمين وإلا فإنه لا يختلف عن الأنواع الأخرى من الإشراف.

وبالنسبة لمجال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية: جاء هذا البعد بدرجـة تطبيق متوسطة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن تعزيـز المـشرفين لإبـداعات المعلمين ليست كما يجب، ومن المفترض أن يستمع المشرف للمعلم ويساعده علـى حل ما يعترضه من مشكلات ومن الممكن أن المشرفين لا يقومون بـذلك بالـشكل المناسب لعدم قدرتهم أو عدم معرفتهم بذلك. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرتان (30) التي تنص على "يساعد الإشراف التطوري المعلمـين علـى إدراك أهـداف التربية الحقيقية" والفقرة(32) "يعمل المشرف التطـوري علـى تحـسين المواقـف التعليمية لصالح الطلبة" بدرجة متوسطة لكل منهما، وقد تعزى هـذه النتيجـة إلـى طبيعة هذا النوع من الإشراف وإدراك المعلمين والمشرفين لهذه الميزة في الإشراف التطوري، وأن الطلبة هم الشغل الشاغل للعملية التربوية ككل، فمن المتوقع أن تسير كافة الأدوار الإدارية لتحقيق الصالح العام للطلبة والإشراف التطوري من بين هـذه الأدوار، إضافة إلى أن الطالب هو محور العملية التربوية وأن هذه العمليـة بمجملهـا تسعى إلى تحقيق أهداف معينة, ولذلك يتم التركيز عليهما ويتم تدريب المشرفين عليها. وقد جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (27) التي تنص علـى "يقـوم المـشرف بجمـع المعلومات عن المعلم أثناء مداولات العملية الإشرافية" والفقرة "يقوم المشرف بعـرض كامل لأهداف عملية الإشراف على المعلمين" بوسط حسابي (3.33) لكل منهما ، وقـد تعزى هذه النتيجة إلى أن عملية المداولات الإشرافية التي تتم خلال العملية الإشـرافية ذات منفعة لتعريف المشرف بالمعلم وكفاءاته وقدراته، وضرورة معرفة المعلمين فـي أهداف العملية الإشرافية، وذلك حتى يتمكنوا من تحقيق أكبر قدر من هـذه الأهـداف، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "يقوم المشرف بحل المشكلات التي تواجه المعلـم بنفسه" بوسط حسابي (3.22), وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المشرف التربوي فـي تطوير كفاءة المعلم في حل المشكلات الخاصة به، إلا أن هذا الوضع ينافس الأسـس

الصحيحة للإشراف التطوري. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلات إليه دراسة(مطر، 1999) التي أشارت أن واقع الممارسات الإشرافية تتم بصورة مرتفعة.

وبالنسبة لمجال دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج: قد حل في المرتبة الأولى من بين المجالات الأربعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى الخبرة الأكاديمية والفنية لدى المشرف، مما يجعله قادر بصورة أفضل من المعلم على تحديد الأهداف والأساليب، كما ويمكن تفسير ذلك إلى أنه على الرغم من زيادة المهام والمسؤوليات الموكلة لهم, إلا انه يتوفر لديهم الوقت لإبداء ملاحظاتهم حول المناهج بصورة مستمرة, وأنهم قد يتطرقون إلى المناهج في أثناء عقد الدورات التدريبية. وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يقوم المشرف بإعطاء المعلم تعليماته بشكل مباشر من خلال جلسات الإشراف" بوسط حسابي (3.48) وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى فعالية الجلسات الإشرافية حيث تكون هذه الجلسات نوع من أنواع حلقات النقاش المفتوح بين المشرف والمعلم، وتشير هذه النتيجة إلى مهارة المشرفين في إدارة جلسات الإشراف والقدرة على إعطاء التعليمات للمعلمين. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يوجه المشرف المعلم نحو أهداف وأساليب حديثة في التدريس" بوسط حسابي (3.40) وبدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى الاهتمام بالأهداف التربوية وبالأساليب الحديثة في التدريس من قبل الوزارة مما دفع المشرفين بالتالي إلى متابعة الاطلاع على ما يستجد حولها وإيصال ذلك للمعلمين. وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة "يعمل الإشراف التطوري على مساعدة المعلمين على تتبع البحوث العلمية" بوسط حسابي (3.24)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى طبيعة هذا النوع من الإشراف التي تحث المشرف على تتبع البحوث العلمية ومساعدة المعلمين على ذلك, وقد يعزى السبب في ذلك أيضا إلى أن تتبع البحوث يحتاج من المشرف امتلاك مهارات البحث إضافة إلى المهارات اللغوية واللغة الانجليزية على وجه الخصوص لمتابعة ما يستجد حول ذلك. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلات إليه دراسة(منعم، 2006) من حيث ترتيب أن مجال المناهج جاء في المرتبة الأخيرة.

2.2.4 السؤال الثاني" هل يختلف تقييم المعلمين للأشراف التطوري في منطقة حائل التعليمية باختلاف النوع الاجتماعي والمؤهل والخبرة العملية؟"

أولاً: مجال إدارة وتنظيم الإشراف التربوي

1- **بالنسبة للنوع الاجتماعي**: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مجال تنظيم الإشراف التربوي تعزى للجنس, وقد يعود السبب في ذلك إلى أن وزارة التربية والتعليم تقدم نفس البرامج التدريبية اللازمة في مجال إدارة وتنظيم الإشراف لكلا الجنسين, ولذلك لم يكن هناك فروق بين استجابات المبحوثين من الجنسين. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(ارمسترونج,1992) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في أثر استخدام الإشراف التطوري على الروح المعنوية للمعلمين تعزى للجنس. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة(الصمادي,2000) والتي أشارت إلى وجود فروق في أثر استخدام الإشراف التطوري على الروح المعنوية للمعلمين تعزى للجنس. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(منعم، 2006) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في فاعلية الإشراف التربوي تعزى للجنس.

2- **بالنسبة للخبرة**: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مجال تنظيم الإشراف التربوي تعزى للخبرة, ويمكن تفسير ذلك إلى اعتماد الإشراف التربوي التطوري على مواكبة التجديدات التربوية مما يتطلب الاطلاع ومتابعة هذه التجديدات أكثر من الخبرة، إضافة إلى أنه يعتمد على توفر الأدوات والتقنيات والتعاون بين مديريات التربية لوضع الخطط اللازمة لرفع مستوى الإشراف. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(منعم,2006) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في فاعلية الإشراف التربوي تعزى للخبرة.

3- **بالنسبة للمؤهل العلمي**: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مجال تنظيم الإشراف التربوي تعزى للمؤهل العلمي, وقد يعود السبب في ذلك إلى أن توفر أمور أخرى أكثر أهمية من المؤهل والخبرة والنوع الاجتماعي، وهي إثارة روح المنافسة والتعاون والدافعية. إضافة إلى أن المعلمين من حملة مختلف المؤهلات متجانسون وينتمون إلى مجتمع واحد. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة

مع ما توصلت إليه دراسة(الصمادي، 2000) التي أشارت إلى وجود فروق في أثر استخدام الإشراف التطوري على الروح المعنوية للمعلمين تعزى للمؤهـل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسـة(مـنعم، 2006) التـي أشارت إلى عدم وجود فروق في فاعلية الإشراف التربـوي تعـزى للمؤهـل العلمي.

4- **بالنسبة للتفاعل**: أشارت النتائج إلى عدم وجود فـروق فـي مجـال تنظـيم الإشراف التربوي تعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل والخبرة وقـد يكون السبب في ذلك هو اعتماد هذا النوع من الإشراف على قواعـد وأسـس محددة مسبقا من قبل الوزارة.

ثانيا: مجال الإشراف بين المشرف والمعلم:

1- **بالنسبة للنوع الاجتماعي**: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق فـي مجـال الإشراف بين المشرف والمعلم يعزى للجنس, وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الذكور والإناث يتلقون نفس اللقاءات الدورية والتدريب وورش العمل، إضـافة إلى أن المعلمين والمشرفين من كلا الجنسين يعرف كل منهما دوره بوضوح.

2- **بالنسبة للمؤهل العلمي**: أشارت النتائج إلى عدم وجود فـروق فـي مجـال الإشراف بين المشرف والمعلم يعزى للمؤهل العلمي, وقد يعود السبب في ذلك إلى أن تهيئة الجو المناسب للتفاعل مع المشرف وتبادل الآراء وتقديم الأفكـار المتطورة والابتكارية قد لا يكون المؤهل أساسيا في ذلك ويحتاج إلى متطلبات أخرى كالخبرة.

3- **بالنسبة للخبرة**: أشارت النتائج إلى وجود فروق في مجـال الإشـراف بـين المشرف والمعلم يعزى للخبرة بين (5-10) سـنوات و(10سـنوات فـأكثر) ولصالح الخبرة(10سنوات فأكثر), وقد يعود السبب في ذلـك إلـى أن المعلـم صاحب الخبرة يتفاعل مع ما يقدمه المشرف من متابعة وملاحظة بسبب أنه في هذه الفترة الزمنية يتوفر لدى المعلم الالتزام والرغبة والدافعية والعطاء الـلازم للعمل، إضافة إلى رغبتهم في تحسين نموهم المهني وتطـوير أنفـسهم. ففـي السنوات المتقدمة لا تتوفر لدى المعلم الدافعية، وتقدير الابتكار عنده ليس كمـا

هو عند السنوات المتأخرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الخبرة العملية تساعد كل من المشرف والمعلم على فهم وتحديد الأهداف والأساليب بصورة أفضل. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البابطين، 1994) والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق في الإشراف التشاركي تعزى لعدد سنوات الخبرة، وتختلف أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (شديفات والقادري، 2005). واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة ديلورنزو (DeLorenzo, et al, 2010) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود علاقة بين التعاون خلال عملية الإشراف التعليمي وسنوات الخبرة.

4- **بالنسبة للتفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل**: أشارت النتائج إلى وجود فروق في مجال الإشراف بين المشرف والمعلم يعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل حيث كانت الإناث من حملة (البكالوريوس فأكثر) تقييمهن الأفضل في حين كان الذكور من حملة (البكالوريوس فأكثر) الأقل تقييما، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن الإناث أكثر اهتماما من الذكور وذلك لطبيعة مهنة التعليم فهي تحقق للفتاةِ ذاتها أكثر من الذكور الذين لا يحسون بأنها تلبي طموحاتهم.

5- **بالنسبة للتفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل والخبرة** : أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مجال الإشراف بين المشرف والمعلم يعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي والمؤهل والخبرة وقد يعود السبب في ذلك إلى وجود تنسيق بين المشرف والمعلم فيما يتعلق بالأهداف العامة وهذه واحده بغض النظر عن الخبرة والمؤهل والنوع الاجتماعي.

ثالثا: مجال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية:

1- **بالنسبة للنوع الاجتماعي**: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مجال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية تعزى للجنس، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن كلا الجنسين من المشرفين يقومان بنفس العمليات الإشرافية وطرح الأسئلة للاستيضاح والاستماع للمعلمين وجمع المعلومات, إضافة إلى أن كلا الجنسين من المعلمين يخضعون لنفس برامج الإعداد والتأهيل, وكذلك تشابه

المدارس سواء أكانت للذكور أو الإناث من حيـث المـستلزمات والإمكانـات الدراسية مما يجعل أداء المشرفين لمهماتهم متقارباً. اتفقت هذه النتيجة مع مـا توصلت إليه دراسة (مطر,1999) من حيث عدم وجود فروق تعزى للجنس.

2- **بالنسبة للمؤهل العلمي**: أشارت النتائج إلى عدم وجود فـروق فـي مجـال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية تعزى للمؤهل, وقد يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين وبغض النظر عن مؤهلاتهم يدركون أهمية مراعاة مـشكلات الطلبة وحلها وتحسين الموقف التعليمي وتشجيع النشاطات المنهجية, وقد يعـود السبب كذلك إلى أن المهمات التي يمارسها المشرفون هـي واحـدة لمختلـف مؤهلات المعلمين, وتتسم هذه الممارسة بالنمطية الواضحة. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مطر,1999) من حيث عدم وجود فـروق تعـزى للمؤهل العلمي.

3- **بالنسبة للخبرة** : أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مجـال الإشـراف التطوري والعملية الإشرافية تعزى للخبرة, وقد يعود السبب في ذلـك إلـى أن استماع المشرف للمعلم ومتابعة ما يقوم به وأدراك المعلم للأهـداف التربويـة وأهداف عملية الإشراف لا يتطلب خبرة المعلم لإدراكها, وأيضاً قد يكون مرد ذلك إلى نمطية الأداء من قبل المشرفين لمهماتهم دون تحديد أو تطـوير, ممـا جعل أصحاب الخبرة القليلة مشابهاً لأصحاب الخبرة الكبيـرة. واتفقـت هـذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مطر، 1999) من حيث عدم وجود فـروق تعزى للخبرة.

4- **بالنسبة للتفاعل**: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مجـال الإشـراف التطوري والعملية الإشرافية تعزى للتفاعل بين النـوع الاجتمـاعي والمؤهـل والخبرة، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن العملية الإشرافية عملية تستند إلـى أسس وقواعد يجب على المشرف اتباعها، ويتطلب الحكم في ذلك من المعلـم عليها سعة إطلاعه ومواكبته للتطورات وأن تتوفر لديه الدافعية للعمل.

رابعا: مجال الإشراف التطوري والمناهج :

1- **بالنسبة للنوع الاجتماعي**: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مجال المناهج تعزى للنوع الاجتماعي, وقد يعود السبب في ذلك إلى أن كلا الجنسين من المشرفين يقومون بتوجيه المعلمين نحو أهداف وأساليب واستراتيجيات حديثه في التدريس, وهذا ما تسعى إلى تحقيقه وزارة التربية والتعليم لكلا الجنسين وخصوصا في وقتنا الحاضر. ويمكن أن يعزى ذلك إلى اتباع نظام الإشراف التربوي لآلية مركزية واحدة بالنسبة للمناهج تأتي من وزارة التربية والتعليم، ويقوم المشرفون والمشرفات بتطبيقها على المعلمين في أثناء الزيارات الصفية أو غيرها، وبالتالي فان مساحة الاجتهاد للمشرف أو المشرفة تبقى ضيقة، ولا مجال للمناورة أو ترك انطباعات خاصة. اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(صبح، 2005) التي أشارت إلى عدم وجود فروق في بعد(المناهج) كبعد من أبعاد تقويم التخطيط للإشراف تعزى للجنس.

2- **بالنسبة للمؤهل العلمي**: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مجال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية تعزى للمؤهل العلمي وقد يعود السبب في ذلك إلى أن توجيه المشرف للمعلم بشكل مباشر من خلال الجلسات الإشرافية لا يحتاج إلى المؤهل العلمي للمعلم لإدراك ذلك. وقد يعزى ذلك إلى اتباع المشرفين لنفس الأسلوب مع المعلمين بغض النظر عن مؤهلاتهم, ويعود ذلك إلى مركزية أسلوب الإشراف التربوي ، كما ساهم تغيير المناهج مؤخرا بإلغاء تلك الفروق إلى تقارب قدرات المعلمين من حيث الدورات التأهيلية والتدريبية رغم أنهم من تخصصات مختلفة، اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(صبح، 2005) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في بعد(المناهج) كبعد من أبعاد تقويم التخطيط للإشراف تعزى للمؤهل العلمي.

3- بالنسبة للخبرة: أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في مجال الإشراف التطوري والعملية الإشرافية تعزى للخبرة, وقد يعود السبب في ذلك إلى أن تنفيذ المناهج يحتاج إلى تتبع البحوث العلمية وهذا يتطلب بدوره عوامل أخرى أكثر أهمية من الخبرة مثل امتلاك المهارات اللغوية كاللغة الانجليزية، والدافعية

وغيرها ...الخ. كما ويمكن أن يعزى إلى تقارب سنوات الخبرة بين المعلمين, وكذلك يمكن تفسير ذلك إلى أن المعلمين لا تتغير نظراتهم للإشراف التربوي مع مرور السنوات، وذلك لالتزام المشرفين التربويين بأسلوب ونمط واحد مع كافة المعلمين بصرف النظر عن الخبرة التي يحملها المعلم، وبالتالي لا يظهر للخبرة أثر في تقييم عمل المشرف التربوي. اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(صبح، 2005) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في بعد(المناهج) كبعد من أبعاد تقويم التخطيط للإشراف تعزى للخبرة.

3.4 التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة الحالية، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. تعزيز مفهوم الإشراف التطوري لدى المعلمين في منطقة حائل التعليمية.
2. مراعاة الفروق الفردية للمعلمين من قِبل المشرفين تحقيقاً لأهداف الإشراف التطوري.
3. عقد دورات تدريبية وورش عمل لتدريب المشرفين على تطوير مهارات الإشراف التطوري.
4. وضع برامج تطويرية للإشراف التطوري وتعميمها على المدارس.
5. تدريس موضوع الإشراف التطوري من خلال وضع منهاج للإشراف التطوري ضمن المناهج المدرسية لطلبة كليات التربية في الجامعات.
6. وضع خطة وآلية للإشراف التطوري ضمن الخطة العامة للإشراف.
7. إجراء المزيد من الدراسات حول الأشراف التطوري في مناطق أخرى في المملكة.

المراجع

أ. المراجع العربية:

الابراهيم, عدنان.(2002). **الإشراف التربوي أنماط وأساليب.** مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع, اربد.

إبراهيم، عباس، (1994)، **الإدارة المدرسية في البحرين،** ط1، مجموعة الهلال للنشر والتسويق، المنامة، البحرين.

أبو زيد، زيد، (2008)، الإشراف التربوي بين الواقع والتطلعات، متوفرة عبر الموقع: www.zaidabuzaid.jeeran.com.

الإدارة العامة للإشراف التربوي، (1429هـ)، **الإشراف التربوي في عصر المعرفة،** وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.

أمين، بهاء الدين، (2005)، **الإدارة التعليمية والطرق الحديثة لتطويرها،** دار التقدم العلمي، عمان، الأردن.

البابطين، عبد العزيز بن عبد الوهاب، (1994)، قياس أثر تدريب المشرفين التربويين في استخدام أنماط الإشراف التربوي التطوري، **المجلة التربوية،** 31(8)، ص27-69.

بابطين، عبد العزيز بن عبد الوهاب، (2004)، **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي،** مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.

حسين، سلامة؛ وعوض الله، عوض الله؛ (2006)، **اتجاهات حديثة في الإشراف التربوي،** دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

الحلاق, دينا يوسف.(2008**). متطلبات تطوير الإشراف التربوي في المرحلة الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة.** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الأزهر بغزة.

الراشد, احمد عبد العزيز.(1991). **تطوير نظام الإشراف في المملكة العربية السعودية في ضوء اتجاهاته الحديثة.** رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة عين شمس, مصر.

ربيع، هادي؛ وبشير، إسماعيل، (2008)، **دراسات تربوية في القرن الحادي والعشرين،** مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.

ستراك, رياض.(2004). **دراسات في الإدارة التربوية.** دار وائل للنشر:الطبعة الأولى, الأردن.

السعود، راتب، (2007)، **الإشراف التربوي مفهومه ونظرياته وأساليبه،** ط2، دار طارق للنشر للخدمات المكتبية، عمان، الأردن.

شديفات، يحيى؛ والقادري، سليمان، (2005)، أثر استخدام الإشراف التربوي التطوري في تحسين الممارسات لمعلمي العلوم في محافظة المفرق، **مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية،** المجلد السابع عشر، العدد الأول، ص127-170.

صبح, باسم ممدوح درويش.(2005). **تقويم التخطيط للإشراف التربوي لدى المشرفين التربويين كما يراها مديرو ومعلمو المدارس الثانوية في محافظات شمال فلسطين.** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

الصمادي، أحمد عبد الله، (2006)، **تطور الإشراف التربوي في الأردن منذ تأسيس الإمارة عام 1921 حتى عام 2003،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الصمادي، حسين فهم محمود، (2000)، **دراسة واقع الإشراف التكاملي من وجهة نظر المعلمين والقادة التربويين في محافظة عجلون"،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الطعاني، حسن، (2007)، **الإشراف التربوي مفاهيمه، أهدافه، أسسه، أساليبه،** دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عايش، أحمد، (2007)، **تطبيقات في الإشراف التربوي،** دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

العبد الكريم، راشد بن حسين، (2009)، **أنواع الإشراف التربوي،** وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية.

عبد الهادي, جودت(2002). **الإشراف التربوي, مفاهيمه, أساليبه**. الدار العلميـة الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان.

عبيدات، ذوقان؛ وأبو السميد، سهيلة، (2007)، **استراتيجيات حديثة في الإشـراف التربوي،** دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

عطاري، عارف؛ وعيسان، صـالحة؛ ومحمـود، ناريمـان، (2005)، **الإشـراف التربوي نماذجه النظرية وتطبيقاته العملية**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيـع، بيروت، لبنان.

علي، عبد الله علي حسن، (2000)، **تطور الإشراف التربـوي فـي الجماهيريـة العربية الليبية في الفترة من (1977، 1979)،** رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العياصرة، معن، (2008)، **الإشـراف التربـوي والقيـادة التربويـة وعلاقتهمـا بالاحتراق النفسي،** دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القسوس، ابتسام متري، (2004)، **خصائص التغيير التربوي فـي مجـالي الإدارة والإشراف التربوي في الأردن في الفترة ما بين (1987-2002)، ومـدى إدراك القيادات الإدارية لها، بناء أنموذج للتطوير،** رسالة دكتـوراه غيـر منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

المحاسنه، محمد.(1996). **الأنماط الإشرافية التي تستخدمها مـديرو المـدارس الثانوية الأردنية فيم حافظه اربد) .**رسالة ماجستير غير منشور ة(، جامعه اليرموك، اربد : الأردن.

مدانات، أوجيني؛ وكمال، برزة، (2002)، **الإشراف التربوي لتعلـيم أفـضل،** دار مجدلاوي، عمان، الأردن.

مطر, إبراهيم.(1999). **واقع الممارسات الإشـرافية الفنيـة لمـديري ومـديرات المدارس في وكالة الغوث في منطقة الخليل التعليمية كما يراها المـديرون ومعلمو الصف.** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعـة القـدس المفتوحـة, الخليل.

المقوشي، عبد الله عبد الرحمن، (2003)، الإشراف التربوي: التعريف والأهـداف بين النظرية والتطبيق، **مجلة جامعـة الملـك سـعود، العلـوم التربويـة والدراسات الإسلامية،** م16، ص ص 263-294.

منصور, نبيل.(1997). **أهمية المهام الإشـرافية كمـا يتـصورها المـشرفون التربويون في الضفة الغربية ودرجة ممارستهم لها**. (رسالة ماجستير غير منشورة), جامعة بيرزيت، رام الله: فلسطين.

منعم, محمود مصطفى.(2006). **فاعلية عمل الإشراف التربوي في إدارات التعليم بمحافظة القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمـين.** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, الأردن.

نبراي، يوسف، (1999)، **الإشـراف التربـوي،** دار الكتـاب الجـامعي، العـين، الإمارات.

نشوان, يعقوب ونشوان, جميل.(1998). نظام الإشراف التربوي بمدارس وكالـة الغوث الدولية بغزة في ضوء الفكر التربـوي الحـديث. **مجلـة البحـوث والدراسات الفلسطينية (بيرسا)**، المجلد 1، العدد2

ب. المراجع الأجنبية:

Daresh, J., & Playko, M, (1995), **Supervision as a Proactive Process,** Illinois: Waveland.

DeLorenzo, Danielle & Jackson, Gloria & Louissaint, Guirlene & Kramer, Cynthia & Morote, Elsa- Sofia.(2010). The Relationship between Principal's Years of Experience, Instructional Supervision Style, and Teachers' Perceptions of Collaboration during the Instructional. Supervision Process**. Submitted to ICSEI.**

Gordon, S., (2000), Analysis of Supervisory Tasks Performed in Elementary Schools, **Dissertation Abstract International,** 46, 321.

Lunsford, B. F. (1999), Perception of Relationships Between Teachers and Supervision During Implementation of a New Teacher Evaluation Model, **Dissertation Abstract International**, 49.3222-A

Marie, Siens, Cathrean. & Howard, Ebmeier. (1996). Developmental Supervision and the Reflective Thinking of Teachers. **Journal of Curriculum and Supervision,** Vol(11), n(4),pp299-319.

Perrine, B.C. (1995), The Relationship Between Actual and Perfect Supervisory Behaviors as Perceived by Special Education Teachers and Self Perceived by Special Education Supervisions in Louisiana University, **Dissertation Abstract International**, A4583.

Reavis, C., (1987). A Test of the Clinical Supervision Model, **Journal of Education Research,** 70(6), 311-315.

Saunders, Mikaellennard.(1999).**Culthural sensitivity in educational: assessing**

Sergiovanni, T., J., & Starratt, R., J.(1988). **Supervision:human perspective**. New York: Mc Graw-Hill

Siens, C., M., & Ebmeier, H. (1996).Developmental supervision and the reflective thinking of teachers**. Journal of Curriculum and Supervision,** 11(4),). 299-319. **the learning needs of rural miority adults.** Edd: degree the Univeasity of New Mexico.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الدكتور الفاضل .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لغايات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، سيقوم الباحث بتطوير استبانة لإجراء البحث الموسوم بـ"**تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل التعليمية في المملكة العربية السعودية**".

وللوقوف على صدق هذه الأداة وتحقيق ما أعدت لأجله..... يضع الباحث بين أيديكم هذه الاستبانة الاستطلاعية لتحكيمها، نظرا لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية، وذلك بتقرير مدى انتماء فقراتها وملاءمتها للمضمون من حيث الصياغة اللغوية وصلاحية المجال والفقرات المنسوبة إليه، بتقديم ملاحظاتكم سواء أكانت بالتعديل أم بالإضافة أو الحذف.

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

الباحث

إبراهيم عبد الله دليم الرشيدي

الرجاء وضع علامة ☑ أمام المربع المناسب:

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

النوع الاجتماعي: ▢ ذكر ▢ أنثى

الخبرة العملية: ▢ أقل من 5 سنوات ▢ 5-10 سنوات ▢ أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي: ▢ دبلوم ▢ بكالوريوس ▢ دراسات عليا

الجزء الثاني: العبارات التالية توضح أوجه الاستخدامات المختلفة للإشراف التطوري:

الرقم	العبارة	درجة الانتماء للمجال		درجة الوضوح		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
	استخدام الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم:					
.1	هناك العديد من اللقاءات الدورية بين المشرف والمعلم.					
.2	هناك تنسيق بين المشرف والمعلم للأهداف العامة.					
.3	هناك معرفة من قبل المشرف والمعلم لدور كل واحد منهما.					
.4	يقوم المشرف بمتابعة وملاحظة المعلم من خلال عدد من اللقاءات.					
.5	يعمل الإشراف التطوري المعلمين على تحسين المواقف التعليمية لصالح الطلاب.					
.6	يساعد الإشراف التطوري المعلمين على إدراك مشكلات الطلاب.					
.7	يعمل الإشراف التطوري على تدريب المعلمين على عملية التقويم الذاتي.					
.8	يعمل الإشراف التطوري على تشجيع النشاطات الإيجابية وتحسين أداءها.					
.9	يعمل الإشراف التطوري على إثارة روح المنافسة بين المعلمين وتوجيهها لصالح العمل التربوي.					

الرقم	العبارة	درجة الانتماء للمجال		درجة الوضوح		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
.10	يقوم المشرف بالاستماع الجيد للمعلم ويتابعه ما يقوم به.					
.11	يطرح المشرف بعض الأسئلة على المعلم للاستيضاح.					
.12	يهيئ المشرف الجو المناسب ليطرح المعلم آراءه وأفكاره حول المشكلة والقضايا المرتبطة بها.					
.13	يقوم المشرف بمناقشة المعلم وتقديم الأفكار والمقترحات التي تساعده علـى حـل المشكلة.					
.14	يقوم المشرف بجمع المعلومات عن المعلم أثناء المداولات العملية الإشرافية.					
.15	يشجع المشرف المعلمين على الوصول إلى أهدافهم التربوية.					
.16	يقوم المشرف بحل المشكلات التي تواجه المعلم بنفسه.					
.17	يقوم المشرف بتعزيز آراء المعلم وأفكاره.					
.18	يراعي المشرف الفروق الفردية بين المعلمين.					

الرقم	العبارة	درجة الانتماء للمجال		درجة الوضوح		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
	استخدام الإشراف التطوري بالنسبة للعملية الإشرافية:					
.19	هناك تعاون بين الإدارات التعليمية المختلفة لوضع خطط كفيلة برفع مستوى الإشراف.					
.20	يقوم المشرف بدراسة التقارير الواردة من إدارات التعليم المختلفة.					
.21	هناك تعاون مع مراكز الأبحاث التربوية والمؤسسات التعليمية الأخرى لمعالجة المشكلات التربوية الخاصة بالإشراف التطوري.					
.22	يساعد الإشراف التطوري على مساعدة المعلمين على إدراك أهداف التربية الحقيقية.					
.23	يقوم المشرف بعرض كامل لأهداف عملية الإشراف.					
.24	استخدم الإشراف التطوري بسبب قصور أنواع الإشراف الأخرى.					
.25	التوجه نحو الإشراف التطوري كان استجابة لمواكبة التجديدات التربوية.					
.26	الإشراف التطوري أسهم في إصلاح العملية الإشرافية وساعد في تفعيل دور المشرف.					

الرقم	العبارة	درجة الانتماء للمجال		درجة الوضوح		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
.27	التوجه إلى الإشراف التطوري تم بناء على تحديد الأولويات وترتيبها.					
.28	التخطيط للتغيير في الممارسات الإشرافية كان يتبنى الإستراتيجية العقلانية.					
.29	التخطيط للتغيير في الممارسات الإشرافية كان يعتمد علـى إسـتراتيجية إعـادة التثقيف وتنمية اتجاهات داعمة للوضع الجديد.					
.30	حظي التغيير في الإشراف التربوي بقوانين وتشريعات داعمة لأهـداف التغييـر والممارسات الإشرافية الجديدة.					
.31	تم توفير الخبرات الاستشارية الداعمة والمساندة للتغيير في الممارسات الإشرافية.					
.32	تم إعداد الأدلة والأدوات والتقنيات التي يتطلبها الدور الجديد للمشرف التربوي.					
.33	وضع المعنيون بالإشراف التربوي برنامجاً إعلامياً للتوعية والتعريف بالتجديدات في الإشراف التربوي.					

الرقم	العبارة	درجة الانتماء للمجال		درجة الوضوح		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	
	استخدام الإشراف التطوري بالنسبة للمناهج:					
.34	يساعد الإشراف التطوري المعلم على توجيهه لما لديهم من قدرات ومهارات نفيده في التدريس وتحسين العملية التعليمية.					
.35	يعمل الإشراف التطوري على مساعدة المعلمين على تتبع البحوث العلمية.					
.36	يعمل الإشراف التطوري على إشراك المعلمين مع المشرف في الرؤية الجيدة لما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.					
.37	يوجه المشرف المعلم نحو أهداف وأساليب معينة في التدريس.					
.38	يقوم المشرف بإعطاء المعلم تعليمات بشكل مباشر.					

هل لديكم أي مقترحات أو إضافات للاستبانة؟؟

....

....

....

الملحق (ب)
قائمة بأسماء السادة المحكمين

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ.د سلامة طناش	أدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د هاني الطويل	أدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ.د أنمار الكيلاني	أدارة تربوية	الجامعة الأدرنية
د. عاطف بن طريف	أدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. ساري سواقد	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
د. "محمد أمين" القضاة	أصول تربية	جامعة مؤتة
د. عبد الله الصمادي	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
صبري حسن الطراونة	قياس وتقويم	جامعة مؤتة
د. نايل الرشايدة.	أدارة تربوية	جامعة مؤتة
د. محمد الحراحشة	أدارة تربوية	جامعة آل البيت
د. عبد الله بن محمد البطي	أدارة تربوية	جامعة حائل
د. محمود جرادات	أدارة تربوية	جامعة حائل
د. محمد عوض الديري	أدارة تربوية	جامعة حائل
د. مشعان الشمري	أدارة تربوية	جامعة حائل
د. بنيان الرشيدي	علم نفس	جامعة حائل
د. تركي المطلق	أدارة تربوية	جامعة حائل
د. ملفي الرشيدي	أدارة عامه	جامعة الملك فيصل
أ. شليويح النافع الرشيدي	دراسة أسلامية	مدير التربية والتعليم بالحائط
أ. عبداللطيف حبيب العنزي	دراسات اجتماعية	مدير التربية والتعليم بالشملي

الملحق (ج)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم الفاضل/ أختي المعلمة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

لغايات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، سيقوم الباحث بتطبيق استبانة لإجراء البحث الموسوم بـ"**تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين في منطقة حائل التعليمية في المملكة العربية السعودية**".

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بإعداد وتطوير استبانة تتكون من قسمين، القسم الأول ويتعلق بالمتغيرات الديموغرافية، القسم الثاني يتعلق بالفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة ويتكون من (39) فقرة، لذا يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بتمعن، وذلك بوضع إشارة تحت الدرجة التي ترونها مناسبة للمضمون على سلم الإجابة.

كما أرجو الإجابة عن جميع الفقرات في المقياس متوخياً كل ما أعهده فيكم من دقة وموضوعية خدمة لأغراض البحث العلمي، وفي الوقت الذي أتقدم فيه بتوجيه شكري وتقديري لجهودكم أود أن أؤكد لكم أن الإجابات سوف تعامل بالسرية التامة.

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

الباحث

إبراهيم عبد الله دليم الرشيدي

الرجاء وضع علامة ☑ أمام المربع المناسب:

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ▢ ذكر ▢ أنثى

الخبرة العملية: ▢ أقل من 5 سنوات ▢ 5-10 سنوات ▢ أكثر من 10 سنوات

المؤهل العلمي: ▢ دبلوم ▢ بكالوريوس ▢ دراسات عليا

الجزء الثاني: العبارات التالية توضح أوجه الاستخدامات المختلفة للإشراف التطوري:

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
	المجال الأول: إدارة وتنظيم الإشراف التطوري:					
1.	يعمل الإشراف التطوري على تدريب المعلمين على التقويم الذاتي.					
2.	يعمل الإشراف التطوري على إثارة روح المنافسة بين المعلمين وتوجيهها لصالح العمل التربوي.					
3.	هناك تعاون بين الإدارات التعليمية المختلفة لوضع خطط كفيلة برفع مستوى الإشراف.					
4.	يقوم المشرف بدراسة التقارير الواردة من إدارات التعليم المختلفة.					
5.	هناك تعاون مع مراكز الأبحاث التربوية والمؤسسات التعليمية الأخرى لمعالجة المشكلات التربوية الخاصة بالإشراف التطوري.					
6.	يستخدم الإشراف التطوري بسبب قصور أنواع الإشراف الأخرى.					
7.	يستخدم الإشراف التطوري استجابة لمواكبة التجديدات التربوية.					
8.	أسهم الإشراف التطوري في إصلاح العملية الإشرافية.					
9.	ساعد الإشراف التطوري في تفعيل دور المشرف.					
10.	التوجه إلى الإشراف التطوري تم بناء على تحديد الأولويات وترتيبها.					
11.	يتبنى التخطيط للتغيير في الممارسات الإشرافية الإستراتيجية العقلانية.					
12.	يعتمد التخطيط للتغيير في الممارسات الإشرافية على إستراتيجية إعادة التثقيف وتنمية اتجاهات داعمة للتعليم لمواجهة الوضع الجديد.					
13.	حظي التغيير في الإشراف التربوي بقوانين وتشريعات داعمة لأهداف التغيير والممارسات الإشرافية الجديدة.					
14.	تم توفير الخبرات الاستشارية الداعمة والمساندة للتغيير في الممارسات الإشرافية.					
15.	تم إعداد الأدلة والأدوات والتقنيات التي يتطلبها الدور الجديد للمشرف التربوي.					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
.16	وضع المعنيون بالإشراف التربوي برنامجاً إعلامياً للتوعية والتعريف بالتجديدات في الإشراف التربوي.					
	المجال الثاني: الإشراف التطوري بين المشرف والمعلم:					
.17	هناك العديد من اللقاءات الدورية بين المشرف والمعلم.					
.18	يوجد تنسيق بين المشرف والمعلم فيما يتعلق بالأهداف العامة.					
.19	يعرف كل من المشرف والمعلم دور كل واحد منهما بوضوح.					
.20	يقوم المشرف بمتابعة وملاحظة أداء المعلم من خلال عدد من اللقاءات.					
.21	يهيء المشرف الجو المناسب لطرح المعلم آراءه الجديدة وأفكاره الابتكارية.					
.22	يقوم المشرف بمناقشة المعلم وتقديم الأفكار الجديدة والمقترحات التي تساعده على حل المشكلة.					
.23	يشجع المشرف المعلمين على الوصول إلى أهدافهم التربوية.					
.24	يراعي المشرف الفروق الفردية بين المعلمين.					
	المجال الثالث: الإشراف التطوري والعملية الإشرافية:					
.25	يقوم المشرف بالاستماع الجيد للمعلم ومتابعة ما يقوم به.					
.26	يطرح المشرف الأسئلة على المعلم للاستيضاح.					
.27	يقوم المشرف بجمع المعلومات عن المعلم أثناء مداولات العملية الإشرافية.					
.28	يقوم المشرف بحل المشكلات التي تواجه المعلم بنفسه.					
.29	يقوم المشرف بتعزيز آراء المعلم وأفكاره الابتكارية.					
.30	يساعد الإشراف التطوري المعلمين على إدراك أهداف التربية الحقيقية.					
.31	يقوم المشرف بعرض كامل لأهداف عملية الإشراف على المعلمين.					
.32	يعمل الإشراف التطوري على تحسين المواقف التعليمية لصالح الطلبة.					
.33	يساعد الإشراف التطوري المعلمين على إدراك مشكلات الطلبة.					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
.34	يعمل الإشراف التطوري على تشجيع النشاطات اللامنهجية عند المعلمين وتحسين أدائها.					
	المجال الرابع: دور الإشراف التطوري في تنفيذ المناهج:					
.35	يساعد الإشراف التطوري المعلم على توجيهه لما لديـه مـن مقـدرات ومهارات تفيده في التدريس وتحسين العملية التعليمية.					
.36	يعمل الإشراف التطوري على مساعدة المعلمـين علـى تتبـع البحـوث العلمية.					
.37	يعمل الإشراف التطوري على إشراك المعلمين مع المشرف في رؤية ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.					
.38	يوجه المشرف المعلم نحو أهداف وأساليب حديثة في التدريس.					
.39	يقوم المشرف بإعطاء المعلم تعليماته بشكل مباشر مـن خـلال جلـسات الإشراف.					

الملحق (د)

كتب تسهيل المهمه

بسم الله الرحمن الرحيم

MU'TAH UNIVERSITY

President Office

جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. :

Date :

الرقم : ١٠٨ / ٣٢٨

التاريخ : ٢٨/محرم/١٤٣١هـ

الموافق : ١٤/١/٢٠١٠م

السادة وزارة التربية والتعليم المحترمين
المملكة العربية السعودية

تحية طيبة، وبعد:

فأرجو التكرم بالإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالب إبراهيم عبدالله دليم الرشيدي، والذي يدرس في جامعة مؤتة بتخصص ماجستير الإدارة التربوية، في توزيع استبانة دراسته الموسومة بـ: "**تقييم الإشراف التطوري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في إدارة التربية والتعليم في منطقة حائل**" على المعلمين والمعلمات في مدارس إدارة التربية والتعليم في منطقة حائل؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

د. عبدالرحيم الحنيطي

نسخة / عميد كلية العلوم التربوية

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
(٢٨٠)
وكالة الوزارة للتخطيط والتطوير
الإدارة العامة للبحوث

الرقم: ٣١٣٦٨٠٨٠
التاريخ: ٣٠/٣/١٤٣٠هـ
المشفوعات: ـــ

الموضوع: بشأن الباحث / إبراهيم بن عبدالله البراك

سعادة مدير عام التربية والتعليم بمنطقة حائل (بنين) وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

إشارة إلى طلب الباحث / إبراهيم بن عبدالله البراك الرشيدي والذي يدرس مرحلة الماجستير في جامعة مؤته بالأردن تحت عنوان "تقييم الإشراف التطويري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة حائل التعليمية" (مرفق صورة) من الأداة.

نأمل من سعادتكم التوجيه بتسهيل مهمته وفق الإجراءات المتبعة.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

مدير عام البحوث

د. محمد بن عبدالله الضويان

ص ـ للإدارة

23-MAR-2010 09:23 DE : 0652354?? P.1

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الرمز (٢٨٠)
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل
إدارة التخطيط والتطوير
البحوث التربوية

الرقم: ٣٢١٣٧٣٤٨٤/٤/٦
التاريخ: ١٤ / ٤ / ١٤٣٧ هـ
المشفوعات: ٣

تعميم لجميع المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية والأهلية
ومكاتب التربية والتعليم بالمنطقة

المكرم مدير مدرسة .... وفقه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارةً إلى خطاب مدير عام البحوث بالوزارة رقم ٣١٣٠٦٨٨٠ وتاريخ ١٤٣١/٣/٣٠هـ بشأن الباحث/ إبراهيم بن عبدا لله البراك الرشيدي .. أحد طلاب الدراسات العليا لمرحلة الماجستير في جامعة مؤتة بالأردن وبحثه بعنوان " **تقييم الإشراف التطويري من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في منطقة حائل التعليمية** " ولرغبة الباحث باستيفاء الاستبانة من قبل معلمي المدارس .

آمل تسهيل مهمته وتعبئة الاستبانة المرفقة من قبل معلمي المدرسة وإرسالها بعد استيفائها إلى مكتب التربية والتعليم التابعة له مدرستكم .

والسلام عليكم ورحمه الله وبركاته ..

مدير عام التربية والتعليم بمنطقة حائل

(بنين)

د. محمد بن إبراهيم العــاصم

- صورة لإدارة الإشراف التربوي .

الملحق (هـ)

نماذج من كتب تطبيق الإشراف التطوري بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل
(بنين)
الشئون التعليمية / الإشراف التربوي

وزارة التربية والتعليم
Ministry of Education

الرقم : ٢/٣٠٥٠٠٥٩٨
التاريخ : ١٩ / ١١ / ١٤٣٠هـ
المشفوعات : ١٠
الموضوع : استمارات خاصة بالإشراف التطوري

تعميم لمكاتب التربية والتعليم بالمنطقة وأقسام الإشراف التربوي

المكرم / **وفقه الله**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجدون رفقه بطاقات تشخيص واستمارات تصنيف خاصة بالإشراف التطوري ، نأمل تعميمها على المشرفين التربويين للاستفادة منه .

وتقبلوا تحياتي ،،،،،

مدير الإشراف التربوي

١٩ / ١١

يحيى بن صالح العماري

ص . للإشراف التربوي (مع الأصل) .

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل
مكتب التربية والتعليم في (   )

اسم المدرسة : (   ).
اليـــوم : (   ).
التـاريـخ : (/   /   ١٤هـ).

بطاقة تشخيص أداء المعلم في (الإشراف التربوي التطوري)

اسم المعلم رباعياً	الجنسية	المؤهل وتاريخه	التخصص	المادة التي يدرسها	تاريخ المباشرة في التعليم	[illegible]
		/ / ١٤هـ			/ / ١٤هـ	

أولاً : المصادر التي اتبعها المشرف للتعرف على المستوى :

- ☐ الزيارة الصفية
- ☐ الاجتماع بالمعلم
- ☐ الاطلاع على أعمال الطلاب الكتابية
- ☐ الاطلاع على الواجبات والتطبيقات
- ☐ الاطلاع على التقويم والاختبارات
- ☐ الاطلاع على نتائج المهارات السابقة
- ☐ الاطلاع على سجل زيارة المشرفين
- ☐ الاطلاع على الدورات التدريبية التي التحق بها المعلم
- ☐ مرئيات مدير المدرسة
- ☐ مقابلة المرشد الطلابي
- ☐ أخرى (تذكر) : ....
- ☐ ....

م	العناصر الفنية للأداء	مستوى الأداء: عالٍ (٣)	مستوى الأداء: متوسط (٢)	مستوى الأداء: ضعيف (١)	الملاحظات
١	استخدام اللغة العربية الفصحى				
٢	الاهتمام بالنمو المعرفي				
٣	الأسس التربوية في إعداد الدروس وتطبيقها				
٤	المادة العلمية				
٥	توزيع الدرس وتطبيقه				
٦	إدارة الصف				
٧	عرض الدرس				
٨	استثمار الحصة واليوم الدراسي				
٩	مراعاة الفروق الفردية				
١٠	استخدام السبورة والوسائل التعليمية				
١١	الكتابة والتقويم المستمر				
١٢	المستوى التحصيلي للطلاب				
١٣	التطبيقات التحريرية والواجبات				
١٤	المشاركة في النشاط المدرسي				
١٥	رعاية الطلاب دراسياً				
١٦	رعاية الطلاب سلوكياً				
١٧	تعاونه مع المرشد الطلابي				
١٨	ملاحظات				
	المجموع : الدرجة النهائية (٥٤)				المجموع الكلي : ( ) درجة

ثانياً : توصيات المشرف التربوي :

....
....
....
....

المستلم : .... التوقيع : ....
مدير المدرسة : .... التوقيع : .... الختم :
المشرف التربوي : .... التوقيع : ....

وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل (بنين)

إدارة الإشراف التربوي
مكتب التربية والتعليم في (   )

استمارة تصنيف معلمي مدرسة : (   ) في الإشراف التطوري ، التخصص : (   )

م	أسماء المعلمين	الدرجة	التصنيف	جوانب الاستفادة من العلم	البرامج التطويرية المقترحة للمعلم	التنفيذ: نعم	التنفيذ: لا	التقويم
		٥٠ ـ ٥٤ ( ) ٣١ ـ ٤٩ ( ) ٣٠ ـ فاقل ( )	☐ غير مباشر ☐ تشاركي ☐ مباشر					☐ يبقى . ☐ ينقل إلى : ☐ غير مباشر . ☐ تشاركي . ☐ مباشر .
		٥٠ ـ ٥٤ ( ) ٣١ ـ ٤٩ ( ) ٣٠ ـ فاقل ( )	☐ غير مباشر ☐ تشاركي ☐ مباشر					☐ يبقى . ☐ ينقل إلى : ☐ غير مباشر . ☐ تشاركي . ☐ مباشر .
		٥٠ ـ ٥٤ ( ) ٣١ ـ ٤٩ ( ) ٣٠ ـ فاقل ( )	☐ غير مباشر ☐ تشاركي ☐ مباشر					☐ يبقى . ☐ ينقل إلى : ☐ غير مباشر . ☐ تشاركي . ☐ مباشر .
		٥٠ ـ ٥٤ ( ) ٣١ ـ ٤٩ ( ) ٣٠ ـ فاقل ( )	☐ غير مباشر ☐ تشاركي ☐ مباشر					☐ يبقى . ☐ ينقل إلى : ☐ غير مباشر . ☐ تشاركي . ☐ مباشر .

ملحوظة : الأفضل أن يحتفظ المشرف التربوي باستمارة التصنيف ، بعيداً عن المعلم ، مع مراعاة أن يكون التصنيف لتحديد مسار تطبيق الإشراف التطوري ، لا لتحديد مستوى المعلم ، وأن يفصل بين (زيارات الإشراف التطوري الهادفة إلى التطوير وفق هذه الاستمارة) و (الزيارات التقويمية) .

اسم المشرف التربوي : .... التوقيع : .... التاريخ :   /   / ١٤ هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل

إدارة الإشراف التربوي
مكتب التربية والتعليم في (   )
العام الدراسي : ١٤ هـ / ١٤ هـ

تصنيف مهارات مديري المدارس وفق (الإشراف التربوي التطوري)

الأسلوب الإشرافي	أسماء مديري المدارس	المدرسة
غير مباشر	١.	
	٢.	
	٣.	
	٤.	
	٥.	
	٦.	
	٧.	
	٨.	
	٩.	
	١٠.	
	١١.	
	١٢.	
	١٣.	
	١٤.	
	١٥.	
	١٦.	
	١٧.	
	١٨.	
	١٩.	
	٢٠.	
	٢١.	
	٢٢.	

ملحوظة : يمكن الاستئناس بـ (مرآة تصنيف مديري المدارس ووكلائها) النموذج المرفق .

اسم المشرف التربوي :   التوقيع :

الموكاد

(٣/١)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل

إدارة الإشراف التربوي
مكتب التربية والتعليم في (   )
العام الدراسي :   ١٤هـ / ١٤هـ

تصنيف مهارات مديري المدارس وفق (الإشراف التربوي التطوري)

الأسلوب الإشرافي	أسماء مديري المدارس	المدرسة
	١.	
	٢.	
	٣.	
	٤.	
	٥.	
	٦.	
	٧.	
	٨.	
	٩.	
	١٠.	
	١١.	
التشاركي	١٢.	
	١٣.	
	١٤.	
	١٥.	
	١٦.	
	١٧.	
	١٨.	
	١٩.	
	٢٠.	
	٢١.	
	٢٢.	

ملحوظة : يمكن الاستئناس بـ (مرآة تصنيف مديري المدارس ووكلائها) النموذج المرفق .

اسم المشرف التربوي :   التوقيع :

(٣/٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل

إدارة الإشراف التربوي
مكتب التربية والتعليم في (   )
العام الدراسي : ١٤ هـ / ١٤ هـ

تصنيف مسارات مديري المدارس وفق (الإشراف التربوي التطوري)

الأسلوب الإشرافي	أسماء مديري المدارس	المدرسة
مباشر	١.	
	٢.	
	٣.	
	٤.	
	٥.	
	٦.	
	٧.	
	٨.	
	٩.	
	١٠.	
	١١.	
	١٢.	
	١٣.	
	١٤.	
	١٥.	
	١٦.	
	١٧.	
	١٨.	
	١٩.	
	٢٠.	
	٢١.	
	٢٢.	

ملحوظة : يمكن الاستئناس بـ (مرآة تصنيف مسارات مديري المدارس ووكلائها) .

اسم المشرف التربوي : **التوقيع :**

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل

إدارة الإشراف التربوي
مكتب التربية والتعليم في (   )

مرآة تصنيف مسارات معلمي التخصص

في الإشراف التطوري

مستوى التفكير التجريدي	أبرز السمات	مؤشرات	الأسلوب الإشرافي
منخفض	○ دافعية منخفضة . ○ روتيني وغير مرن . ○ يرغب في التوجيه المباشر . ○ لديه ضعف فني . ○ لا يرغب في مقابلة المشرف . ○ كثير التذمر . ○ غير متعاون . ○ لا يملك التعايش مع ضغوط العمل .	○ معلمون جُدد . ○ معلمون حاصلون على تقدير (جيد) فاقل . ○ معلمون مُتابعون في اللجنة التربوية . ○ معلمون لدى طلابهم ضعف تحصيلي . ○ مَن يرى المشرف أو المدير .	مباشر
متوسط	○ دافعية متوسطة . ○ لديه الرغبة في التحسين لكنه يحتاج إلى مساعدة . ○ يرغب في مقابلة المشرف . ○ متعاون يتقبل الاقتراحات .	○ معلمون حاصلون على تقدير : (جيد جداً) فأعلى . أو ممتاز ليس لهم أثر تربوي في المدرسة . ○ مَن يرى المشرف أو المدير .	تشاركي
عال	○ دافعية عالية . ○ قيادي . ○ مبادر . ○ مبدع . ○ مرن . ○ علاقات عالية . ○ يُحب عمله .	○ معلمون حاصلون على درجة (٩٨) فأعلى . ○ معلمون لهم أثر تربوي ملموس في المدرسة . ○ مَن يرى المشرف أو المدير .	غير مباشر

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل

إدارة الإشراف التربوي
مكتب التربية والتعليم ( )
العام الدراسي : ١٤ هـ / ١٤ هـ

تصنيف مهارات وكلاء المدارس وفق (الإشراف التربوي التطوري)

الأسلوب الإشرافي	أسماء وكلاء المدارس	المدرسة
	١.	
	٢.	
	٣.	
	٤.	
	٥.	
	٦.	
	٧.	
	٨.	
	٩.	
	١٠.	
غير مباشر	١١.	
	١٢.	
	١٣.	
	١٤.	
	١٥.	
	١٦.	
	١٧.	
	١٨.	
	١٩.	
	٢٠.	
	٢١.	
	٢٢.	

ملحوظة : يمكن الاستئناس بـ (مرآة تصنيف مديري المدارس ووكلائها) النموذج المرفق .

اسم المشرف التربوي : التوقيع :

(٣ / ١)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل

إدارة الإشراف التربوي
مكتب التربية والتعليم (ب)
العام الدراسي : ١٤ هـ / ١٤ هـ

تصنيف مهارات وكلاء المدارس وفق (الإشراف التربوي التطوري)

الأسلوب الإشرافي	أسماء وكلاء المدارس	المدرسة
التشاركي	١.	
	٢.	
	٣.	
	٤.	
	٥.	
	٦.	
	٧.	
	٨.	
	٩.	
	١٠.	
	١١.	
	١٢.	
	١٣.	
	١٤.	
	١٥.	
	١٦.	
	١٧.	
	١٨.	
	١٩.	
	٢٠.	
	٢١.	
	٢٢.	

ملحوظة : يمكن الاستئناس بـ (مرآة تصنيف مديري المدارس ووكلائها) .

اسم المشرف التربوي : التوقيع :

(٢ / ٣)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل

إدارة الإشراف التربوي
مكتب التربية والتعليم في (   )
العام الدراسي : ١٤ هـ / ١٤ هـ

تصنيف مهارات وكلاء المدارس وفق (الإشراف التربوي التطوري)

الأسلوب الإشرافي	أسماء وكلاء المدارس	المدرسة
	١.	
	٢.	
	٣.	
	٤.	
	٥.	
	٦.	
	٧.	
	٨.	
	٩.	
	١٠.	
مباشر	١١.	
	١٢.	
	١٣.	
	١٤.	
	١٥.	
	١٦.	
	١٧.	
	١٨.	
	١٩.	
	٢٠.	
	٢١.	
	٢٢.	

ملحوظة : يمكن الاستئناس بـ (مرآة تصنيف مهارات مديري المدارس ووكلائها) النموذج المرفق .

اسم المشرف التربوي :   التوقيع :

(٢ / ٢)

المملكة العربية السعودية
وزارة التربية والتعليم
الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة حائل

بسم الله الرحمن الرحيم

إدارة الإشراف التربوي
مكتب التربية والتعليم في (   )

مرآة تصنيف مسارات مديري المدارس ووكلائها

في الإشراف التطوري

مستوى التفكير التجريدي	أبرز السمات	مؤشرات	الأسلوب الإشرافي
منخفض	○ دافعية منخفضة . ○ روتيني وغير مرن . ○ يرغب في التوجيه المباشر . ○ لديه ضعف فني . ○ لا يرغب في مقابلة المشرف . ○ كثير التذمر . ○ غير متعاون . ○ لا يملك التعايش مع ضغوط العمل.	○ مديرون ووكلاء جُدد . ○ مديرون ووكلاء لا أثر لهم في المدرسة . ○ مَن يرى المشرف أو المدير .	مباشر
متوسط	○ دافعية متوسطة . ○ لديه الرغبة في التحسين لكنه يحتاج إلى مساعدة. ○ يرغب في مقابلة المشرف . ○ متعاون يقبل الاقتراحات .	○ مَن يرى المشرف التربوي .	تعاوني
عالٍ	○ دافعية عالية . ○ قيادي . ○ مبادر . ○ مبدع . ○ مرن . ○ علاقات عالية . ○ يُحب عمله .	○ مديرون ووكلاء حاصلون على درجة (٩٠٪) فأعلى . ○ مديرون ووكلاء لهم أثر تربوي ملموس في المدرسة . ○ مَن يرى المشرف التربوي .	غير مباشر